



**ÁREA DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

**TEMA:**

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE ALPARGATAS “ZARUNA” A  
ESPAÑA-MADRID, PERIODO 2024-2027.**

**COMERCIO EXTERIOR**

**AUTOR: ELVIS NEPTALÍ CASTAÑEDA MALES.**

**TUTOR: MSC. IVÁN EDUARDO MOSQUERA LÓPEZ**

**OTAVALO – ECUADOR**

**2024.**

UNIVERSIDAD DE OTAVALO  
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR  
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavalo, **24 de septiembre del 2024**

Se aprueba el trabajo de grado con el tema:

**MODELO DE GESTIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE ALPARGATAS "ZARUNA" A ESPAÑA-MADRID, PERIODO 2024-2027.**

Correspondiente al estudiante:

Nombre: CASTAÑEDA MALES, ELVIS NEPTALI

C.I: 1005065881


Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:



Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: POZO CEBALLOS, KARLA AMANDA, MSC.

C.I: 1002748620



Tutor del trabajo de Grado

Nombre: IVÁN EDUARDO, MOSQUERA LOPEZ, MSC.

C.I: 1001624954



Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: DÍAZ, LIDIA INÉS, DRA.

C.I: 1756687677



Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: VÁSQUEZ, MARÍA JOSE, MSC.

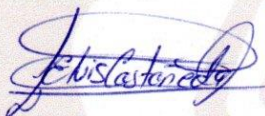
C.I: 1003626825

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **ELVIS NEPTALI CASTAÑEDA MALES**, declaro que este trabajo de titulación: **MODELO DE GESTIÓN PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE ALPARGATAS "ZARUNA" A ESPAÑA-MADRID, PERIODO 2024-2027.** es de mi total autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional. Así mismo declaro que dicho trabajo no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo como autores la responsabilidad ante las reclamaciones que pudieran presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de cualquier responsabilidad al respecto.

Que de conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social, conocimientos, creatividad e innovación, concedo a favor de la Universidad de Otavalo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos, conservando a mi favor los derechos de autoría según lo establece la normativa de referencia.

Se autoriza además a la Universidad de Otavalo para la digitalización de este trabajo y posterior publicación en el repositorio digital de la institución, de acuerdo a lo establecido en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior. Por lo anteriormente declarado, la Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes otorgados, por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



**ELVIS NEPTALI CASTAÑEDA MALES**

C.C. 1005065881

## NOMBRE DEL TRABAJO

MODELO DE GESTION PARA LA INTERN  
ACIONALIZACION DE ALPARGATAS ZAR  
UNA.docx

## AUTOR

ELVIS CASTAÑEDA

## RECUENTO DE PALABRAS

27681 Words

## RECUENTO DE CARACTERES

162057 Characters

## RECUENTO DE PÁGINAS

138 Pages

## TAMAÑO DEL ARCHIVO

5.6MB

## FECHA DE ENTREGA

Aug 21, 2024 3:10 PM GMT-5

## FECHA DEL INFORME

Aug 21, 2024 3:13 PM GMT-5

### ● 4% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 4% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

## **DEDICATORIA**

La presente investigación la dedico en primera instancia a Dios, que siempre me ha acompañado en los momentos de dificultad y me ha dado el coraje de no rendirme y hacerlo posible. Además, expreso mis agradecimientos a mi padre Luis Castañeda a mi madre Martina Males, quienes me han inculcado los principios de valores en mi etapa académica y mis más fuentes de inspiración para alcanzar mis metas.

Así también, quiero reconocer a mi hermana Marisol a mi hermano Gandhi quienes me han dado palabras de motivaciones, consejos de sabiduría y aliento para culminar mis objetivos y por qué me han acompañado en cada paso de mi vida.

**Neptalí Castañeda.**

## **Agradecimientos**

El presente trabajo de investigación expreso mi agradecimiento a Dios por darme la sabiduría en alcanzar la meta y poder completar de manera eficiente esta etapa.

Agradezco en gran medida a mi tutor Msc. Iván Eduardo Mosquera López. A mi tutor de metodología: Phd. Jorge David Mantilla Salgado quienes por su guía constante se ha llegado a cumplir esta investigación, a la Sra. Elizabeth Anguaya por haberme dado la oportunidad de realizar esta investigación y aportar con conocimientos necesario para ejecutar el presente proyecto de titulación.

Gracias a sus conocimientos, orientación académica y el apoyo que me han brindado en cada una de las etapas de esta investigación he logrado adquirir la experiencia necesaria y ejecutar de manera satisfactoria esta investigación.

**Neptalí Castañeda.**

## **Resumen**

Modelo de gestión para la internacionalización de alpargatas “ZARUNA” a España-Madrid, periodo 2024-2027. La implementación de un modelo de gestión a permitido en primera instancia conocer sobre los objetivos de las gestiones empresariales adaptada a la microempresa Zaruna. El presente trabajo de investigación, tiene como propósito expandirse a mercados internacionales y posicionar la marca en el mercado extranjero como un nuevo estilo de vestimenta provenientes de la cultura otavaleña, esta microempresa hoy en día busca ingresar el producto de Alpargatas en el mercado europeo con la finalidad de generar un reconocimiento de la marca, diseñando un modelo de organización que gestione el proceso de elaboración de alpargatas hasta la entrega al consumidor del país a comercializar.

Se ha utilizado un diseño metodológico de carácter cualitativo y cuantitativo, aplicando técnicas de entrevista para la recolección de datos mediante una investigación de campo, además, se utiliza en los instrumentos cuantitativos se utiliza la encuesta como método de recolección de datos con escalamiento tipo Likert, con el propósito de efectuar la viabilidad de una internacionalización. Mediante estos métodos se ha llegado a realizar una propuesta de internacionalizar la microempresa Zaruna, mediante un exhaustivo estudio se busca analizar y comprender las necesidades de Zaruna y poder generar una exportación del producto a los mercados europeos, analizando campos tanto políticos, económicos, culturales del país estudiado. Además, esta investigación aporta conocimiento en materia de comercio exterior sobre las regulaciones y el procedimiento que se debe realizar para comercializar productos en mercados extranjero.

En conclusión, esta investigación ha permitido desarrollar un modelo de gestión eficaz para la internacionalización de Zaruna, facilitando a la expansión de la microempresa en el mercado europeo y promoviendo su integración en el sector de la moda en España.

*Palabras claves:* Modelo de gestión, Empresa, Internacionalización, Comercio Exterior, Regulaciones, Incoterms.

## Abstract

Management model for the internationalization of “ZARUNA” espadrilles to Spain-Madrid, period 2024-2027. The implementation of a management model has allowed in the first instance to know about the objectives of business management adapted to the Zaruna microenterprise. The purpose of this research work is to expand to international markets and position the brand in the foreign market as a new style of clothing from the Otavaleña culture. This microenterprise today seeks to enter the Alpargatas product in the European market in order to generate brand recognition, designing an organizational model that manages practices from the beginning to reach the consumer.

A qualitative and quantitative methodological design has been used, applying interview techniques for data collection through field research, in addition, the survey is used in the quantitative instruments as a data collection method with Likert-type scaling, with the purpose of carrying out the viability of internationalization. Using these methods, a proposal has been made to internationalize the microenterprise Zaruna. Through an exhaustive study, the needs of Zaruna have been understood and the export of the product to European markets has been made, analyzing political, economic and cultural fields of the country studied. In addition, this research provides knowledge in foreign trade on the regulations and the procedure that must be followed to market products in foreign markets.

In conclusion, this research has allowed the development of an effective management model for the internationalization of Zaruna, facilitating the expansion of the microenterprise in the European market and promoting its integration in the fashion sector in Spain.

Keywords: Management model, Company, Internationalization, Foreign Trade, Regulations, Incoterms.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
PROBLEMA CIENTÍFICO .....	2
HIPÓTESIS .....	2
JUSTIFICACIÓN.....	2
Objetivo .....	3
Objetivos específicos.....	3
Marco Teórico .....	4
Capítulo I.....	4
1.    Modelo de Gestión.....	4
2.    Importancia de aplicar modelos de gestión.....	5
3.    Objetivo del modelo de gestión .....	5
4.    Tipos de modelo de gestión .....	6
Modelo de Gestión Tradicional o Clásico.....	6
Modelo de Gestión por Procesos.....	6
Modelo de Gestión de la Calidad Total (TQM). .....	7
Modelo de Gestión Sostenible.....	7
5.    Componentes de un modelo de Gestión.....	8
Planificación.....	8
Procesos de planeación.....	8
Organización .....	9
Estructura organizacional.....	9
Diseño y desarrollo organizacional .....	10
Dirección .....	10
Control.....	10

6.	Internacionalización.....	11
	Teoría de la internacionalización .....	11
	Teoría de la Ventaja Comparativa.....	12
	Modelo de Uppsala.....	12
	Paradigma Ecléctico de la Internacionalización.....	13
7.	Formas de Internacionalización. ....	13
8.	Factores que influyen a la internacionalización.....	14
9.	Empresa.....	17
10.	Tipos de Empresas .....	17
11.	Estructura Organizativa .....	19
	Organigrama.....	19
	Cultura Organizacional .....	20
	Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	21
12.	Comercio Exterior.....	21
	Exportación .....	22
	Regímenes de exportación .....	22
	Pasos previos a la exportación .....	23
	Proceso de Exportación.....	24
13.	Política Comercial.....	26
14.	Marco Legal y Normativo.....	27
	Acuerdos Comerciales Internacionales. ....	28
15.	Política Arancelaria.....	29
	Capítulo I: Medidas Arancelarias.....	30
	Capítulo II: Medidas no Arancelarias del Comercio Exterior.....	31
16.	Comercio exterior de Ecuador con relación a España .....	32
	Relaciones Bilaterales. ....	33

17. Incoterms 2020.....	34
Reglas de los incoterms.....	35
Definiciones de Incoterms 2020.....	35
Elaborado: por el Autor.....	39
Capitulo II.....	39
DISEÑO METODOLÓGICO .....	39
18. Método a emplear en la investigación .....	39
19. Marco metodológico .....	40
20. Caracterización del objeto de estudio. ....	40
Historia de la Empresa .....	40
21. Zona de localización de la microempresa.....	41
Macro y Micro localización. ....	41
22. Métodos de investigación .....	43
Investigación de campo.....	43
Observación directa.....	43
Inductivo.....	43
Método Cualitativo.....	43
Método Cuantitativo.....	44
Método descriptivo.....	44
23. Técnicas de recolección de datos.....	44
Entrevista.....	44
Encuesta .....	45
Validación de expertos .....	46
24. Población y Muestra .....	47
Población.....	47
Muestra.....	48

Muestreo aleatorio.....	48
25.    Análisis de resultados .....	49
Presentación de resultados cualitativos .....	49
Reclutamiento de información de la microempresa “Zaruna” .....	49
Reflexión sobre el propio investigador .....	50
26.    Presentación e interpretación de resultados .....	50
A) Resultados de entrevista.....	50
Gestión y Operación del Negocio .....	51
Equipo y Roles en la Microempresa .....	52
Estructura Organizativa.....	52
Estrategias de Marketing.....	53
Producción y producto .....	53
Mercado y comercialización .....	54
B) Resultados de encuesta.....	55
27.    Reclutamiento de información de la encuesta realizada a clientes de la microempresa “Zaruna” .....	54
B) Resultados de encuesta.....	55
Capítulo III .....	64
Propuesta de modelo de gestión para la internacionalización de alpargatas “Zaruna” a España, periodo 2024-2027. ....	64
28.    Resumen ejecutivo .....	64
29.    Análisis situación actual .....	64
Mercado Interno .....	64
Mercado Externo .....	66
30.    Ficha técnica del producto .....	69
31.    Capacidad Productiva .....	70
32.    Modelo de gestión interna.....	70

Estructura organizacional .....	70
Cultura organizacional .....	71
Misión.....	72
Visión .....	72
Valores .....	72
Mapeo de Proceso .....	72
Sistema de evaluación .....	73
Control de calidad .....	74
Gestión de riesgos .....	75
Evaluación y mejora continua .....	76
33. Propuesta de Internacionalización .....	77
Estrategia de entrada .....	77
Estrategia de producto.....	78
Plan de Marketing y Posicionamiento.....	78
Identidad de Marca:.....	79
Estrategia de Precios .....	79
Estrategia de penetración .....	79
Estrategia de precios valor .....	79
Estrategia de Promoción.....	80
34. Operaciones y Logística.....	80
Cadena de Suministro.....	80
Partida Arancelaria.....	81
Logística y Distribución para la internacionalización.....	82
35. Envase y Embalaje.....	84
36. Costos de Operación .....	85
37. Impactos esperados .....	87

Económico.....	87
Social.....	87
Cultural.....	87
Ambiental.....	87
38. Conclusión .....	88
39. Recomendaciones .....	89
ANEXOS .....	I
Anexos 1 Preguntas de Entrevista.....	I
Anexo 2 Encuesta alpargatas “Zaruna” .....	II
(ANEXO A) Carta de validación expertos .....	XIII
(ANEXO B) .....	XV
(ANEXO C) .....	XVII
(ANEXO D).....	I
<b>Tabla 1</b> <i>Factores Macroeconómicos de internacionalización</i> .....	15
<b>Tabla 2</b> <i>Definición de tipos de empresas</i> .....	17
<b>Tabla 3</b> <i>Clasificación de los Incoterms</i> .....	35
<b>Tabla 4</b> <i>Codificación de entrevista</i> .....	50
<b>Tabla 5</b> <i>Geografía demográfica Otavalo</i> .....	65
<b>Tabla 6</b> <i>Datos geográficos y demográficos Madrid</i> .....	66
<b>Tabla 7</b> <i>Ficha técnica del producto</i> .....	69
<b>Tabla 8</b> <i>Precios nacionales e Internacionales PVP</i> .....	79
<b>Tabla 9</b> <i>Logística de distribución para el mercado extranjero</i> .....	83
<b>Tabla 10</b> <i>Envase y Etiquetado</i> .....	84
<b>Tabla 11</b> <i>Matriz de costos</i> .....	86

<b>Figura 1</b> <i>Datos demográficos Edad</i> .....	55
<b>Figura 2</b> <i>Género</i> .....	56
<b>Figura 3</b> <i>Reconocimiento de la marca “Zaruna”</i> .....	57
<b>Figura 4</b> <i>Frecuencia de compra</i> .....	58
<b>Figura 5</b> <i>Percepción de la calidad</i> .....	58
<b>Figura 6</b> <i>Valoración de la atención</i> .....	59
<b>Figura 7</b> <i>Experiencia con el producto</i> .....	60
<b>Figura 8</b> <i>Sugerencias de percepción del cliente</i> .....	60
<b>Figura 9</b> <i>Expansión a nuevos Mercados Internacionales</i> .....	61
<b>Figura 10</b> <i>Canales de distribución</i> .....	62
<b>Figura 11</b> <i>Respaldo y promoción de la marca</i> .....	63
<b>Figura 12</b> <i>Estructura de la microempresa Zaruna</i> .....	71
<b>Figura 13</b> <i>Proceso de elaboración del producto</i> .....	73
<b>Figura 14</b> <i>Hoja de control</i> .....	74
<b>Imagen 1</b> <i>Macro localización</i> .....	42
<b>Imagen 2</b> <i>Micro localización de la microempresa "Zaruna"</i> .....	42
<b>Imagen 3</b> <i>Modelo de alpargata Zaruna</i> .....	52
<b>Imagen 4</b> <i>Alpargatas Españolas</i> .....	68
<b>Imagen 5</b> <i>Maquina de pulido</i> .....	75
<b>Imagen 6</b> <i>Identidad de Marca</i> .....	79
<b>Imagen 7</b> <i>Comercialización Nacional</i> .....	81
<b>Imagen 8</b> <i>Clasificación del producto por el arancel</i> .....	82



## **INTRODUCCIÓN**

Las alpargatas, son productos que se han elaborado desde años anteriores el cual representa la tradición en la vestimenta de los pueblos indígenas otavaleños simbolizando la cultura artesanal ecuatoriana, la elaboración de este producto crea un símbolo de las habilidades de los pueblos otavaleños haciendo uso de materiales naturales como las fibras de la penca “Cabuya”, esta actividad no solo representa parte de la vestimenta de los pueblos otavaleños sino también la conexión y la riqueza del sector natural artesanal.

El presente trabajo de investigación está enfocado en la elaboración de un modelo de gestión para la internacionalización de Alpargatas Zaruna para su comercialización en España en el periodo 2024-2027, con el propósito de poder posicionar la marca en el mercado extranjero como un nuevo estilo de vestimenta provenientes de la cultura otavaleña. Esta microempresa hoy en día busca internacionalizar el producto de alpargatas en el mercado europeo con la finalidad de obtener una identificación en nuevos mercados para su comercialización y generar un reconocimiento de la marca, destacando de esta manera la nueva moda identificando la cultura de Ecuador.

Este trabajo de investigación aporta varios aspectos que se desarrollara para la identificación de una posible apertura de un modelo de gestión con planes de internacionalización en el cual la operación de las variables es de suma importancia para determinar las definiciones y la conceptualización del tema a tratar en el proyecto, además, se indagara temas del estado económico a nivel macro, meso y micro en que se encuentra el país, específicamente en el sector artesanal y las contribuciones que el estado realiza ante problemáticas existentes en el sector, por otro lado, esta investigación lleva aspectos positivos en la elaboración de un estudio de gestión administrativa para poder extenderse a nuevos mercados extranjero.

Para el campo de investigación se hará uso de herramientas de carácter cualitativo y cuantitativo, optando por los métodos investigación de entrevistas y encuestas logrando una correcta recopilación de datos, también se dará uso al método cualitativo analizando un levantamiento de información mediante el uso de técnicas de observación de tipo exploratorio y el análisis de participantes como también datos de preferencia del cliente y el estudio de observación en redes sociales.

Finalmente se concluirá esta investigación con el análisis y propuestas de soluciones que se pueda llevar a cabo en la investigación, basado en los resultados obtenidos de la recopilación de datos en el que se ejecutara la tabulación de las encuestas para dar a conocer el reconocimiento de la marca en el mercado extranjero, basado a los resultados se realizará diferentes propuestas que permita mejora el modelo de gestión de la microempresa Zaruna.

## **PROBLEMA CIENTÍFICO**

¿Cómo contribuye un Modelo de gestión para la internacionalización de Alpargatas “Zaruna” a España, periodo 2024-2027?

## **HIPÓTESIS**

Si se diseña un modelo de gestión se contribuye a la internacionalización de alpargatas Zaruna en Madrid.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto permitirá desarrollar un modelo de gestión lo cual es esencial para el posicionamiento y la expansión de la marca Zaruna en mercados internacionales, incrementando también los ingresos de la misma. La internacionalización es un componente esencial para el crecimiento sostenible a largo plazo de la microempresa. Al entrar en el mercado español, "Zaruna" puede aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento, aumentar sus ingresos y fortalecer su posición en la industria del calzado. Así mismo, aportará en el ámbito administrativos un modelo de gestión el cual tiene factibilidad y viabilidad para lograr introducir una marca a un segmento de mercado específico, ingresar al mercado español posicionará a "Zaruna" como una marca global, mejorando su competitividad frente a otras marcas de calzado moderno. Este paso estratégico no solo impulsará la presencia internacional de la empresa, sino que también reforzará su imagen como un actor clave en la industria a nivel mundial.

Finalmente, el desarrollo de un modelo de gestión para la microempresa es una estrategia clave para el crecimiento sostenible, la expansión de la marca y la optimización de recursos, brindando a la empresa una posición competitiva en el mercado global.

## **Objetivo**

Desarrollar un modelo de gestión para la internacionalización de Alpargatas “Zaruna” en la ciudad de Madrid-España, periodo 2024-2027.

## **Objetivos específicos**

- Realizar un estudio teórico sobre modelos de gestión para la internacionalización empresarial.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa “Zaruna” y su preparación para la internacionalización en la ciudad de Madrid durante el periodo 2024-2027.
- Presentar una propuesta de modelo de gestión para la internacionalización de las alpargatas “Zaruna” en Madrid, que responde a las necesidades y objetivos identificados en la empresa.

## **Marco Teórico**

### **Capítulo I**

En el siguiente capítulo se implementará las bases teóricas que permite el estudio y comprensión del modelo de gestión, además, se dará hincapié las definiciones sobre el proceso de internacionalización en el ámbito del comercio exterior el cual permitirá la comprensión de conceptos básicos e importantes para la resolución del proyecto.

#### **1. Modelo de Gestión**

El modelo de gestión consiste en la elaboración de estrategias y acciones para una correcta administración en diversas áreas de organizaciones públicas o privadas, el objetivo de este modelo garantiza optimizar la eficiencia organizativa, promoviendo el logro de metas empresariales, beneficiando tanto a la economía como a los colaboradores pertenecientes a la organización.

En un entorno laboral la identificación de las amenazas y debilidades que tiene la organización permite generar estrategias para permanecer en el mercado, adquiriendo conocimientos del entorno y afrontar en el mercado comercial, permitiendo el aprendizaje continuo de las experiencias y adquisición de conocimiento para la resolución de los problemas que enfrenta la empresa, enfatizando estrategias para cada área departamental, además esta actividad garantiza que la organización sea competitiva frente a las demás. Según la investigación de Álvarez (2017):

Un Modelo de gestión es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona Personas, Tecnología y Procesos como pilares de toda organización, permitiendo a esta en primer lugar el realizar un diagnóstico, en segundo lugar, determinar las áreas de mejora sobre las cuales hay que actuar, en tercer lugar, evaluar y finalmente plantear los posibles cambios a adoptar. Un Modelo de Gestión es un referente estratégico (pág. 12).

A partir de lo mencionado, un modelo de gestión, es la planificación de generar estrategias o la recopilación de un diagnóstico exhaustivo donde se permita identificar las áreas que necesitan mejoras, evaluar el rendimiento institucional promoviendo cambios, actuando como una guía que orienta a la organización a alcanzar sus metas.

## **2. Importancia de aplicar modelos de gestión.**

La aplicación de un modelo de gestión, comprendido como una estructura de estrategias para la toma de decisiones, nos permite llevar a cabo acciones necesarias para mejorar la gestión organizativa, asimismo la aplicación de estrategias permitirá mantener una organización eficiente mediante la mejora continua, importante en la ejecución de actividades en una entidad. Según Marlene (2021) establece que:

El conocimiento de la importancia de un modelo de gestión aplicado en una entidad requiere la colaboración de todos los involucrados ya que se realiza un diagnóstico organizacional, define funciones, agiliza la información y los documentos, optimizan los procesos, reduce el tiempo de trámites, aumentan calidad de procesos, reduce costos, busca nuevos caminos de mejoramiento de la productividad y los servicios con impactos a resultados satisfactorios ante los actores territoriales. (pág. 26)

En este aspecto, la importancia de aplicar un modelo de gestión, permite desarrollar el trabajo colaborativo entre los involucrados, estableciendo una normativa sólida sobre la cual la organización se aferre para alcanzar sus objetivos.

## **3. Objetivo del modelo de gestión**

El estudio de un modelo de gestión adecuado para una organización permite reconocer objetivos que pueden abarcar diversos ámbitos como el administrativo, jerárquico, económico, social, ambiental y tecnológico. Plantear objetivos no solo implica definir metas, sino también reconocer posibles problemas y establecer soluciones precisas.

Al trazar los Modelos de gestión estos deben cumplir solo con un objetivo y diseñarse desde una mirada Holística, [...]. Desde el punto de vista holístico en la compañía se identificarán todos sus componentes, estrategias y actividades para desarrollar sus funciones y a partir de este enfoque se plantearán las mejoras necesarias con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia deseadas. (Alvarez, 2017, pág. 13).

#### **4. Tipos de modelo de gestión**

En el ámbito de la administración los modelos de gestión cumplen un papel importante para la implementación de estrategias como una guía que mejor se adapte en la organización. Existe diferentes tipos de modelo de gestión, con distintos enfoques que ayuda a comprender y enfrentar los diferentes desafíos que se presentan en las organizaciones, en este sentido comprender los modelos de gestión permitirá la adopción para aplicar la correcta gestión en la empresa.

##### **Modelo de Gestión Tradicional o Clásico.**

El modelo de gestión tradicional se centra en la estructura conformada en cada departamento de la organización, permitiendo la eficiencia de producción en las actividades que se dedica cada sección, permitiendo generar estrategias por los representantes, los cuales tienen la jurisdicción de la toma de decisión corporativa.

En la Teoría clásica, [...], se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos (secciones, departamentos, etc.), o personas (ocupantes cargos y ejecutores de tareas). El micro enfoque en cada operario con relación a la tarea se amplía mucho en la organización como un todo respecto de su estructura organizacional. (Chiavenato I. , 2006, pág. 70)

##### **Modelo de Gestión por Procesos.**

Mediante la gestión de procesos la empresa identifica las etapas de cumplimiento que una organización implementa para llevar a cabo las actividades económicas, en este sentido, la gestión de procesos se asemeja a un manual de diferentes actividades a seguir para una correcta funcionalidad de la organización. Por otra parte, Muñoz (2021) muestra en sus resultados,

La gestión por procesos permite manejar de una forma ordenada basándose en las principales actividades y acciones que se debe realizar para generar un valor agregado al producto y cumplir con los requerimiento y necesidades del cliente, planificando, controlando y eliminando los procesos de trabajo aumentará la capacidad de la empresa y de su rendimiento. (pág. 16).

Adicional a lo mencionado, la gestión de procesos se centra en optimizar los recursos para un proceso productivo, generando un valor agregado y mejorado la satisfacción interna y externa de la organización.

### **Modelo de Gestión de la Calidad Total (TQM).**

Es importante destacar que la gestión de calidad prioriza la mejora continua en la producción, asegurado la satisfacción del cliente, de esta manera fortalece la reputación y competitividad de la empresa, fomentando la cultura de responsabilidad y excelencia de cada proceso de la organización cumpliendo con los estándares requeridos a nivel internacional.

La gestión de la calidad pone en marcha un sistema que anima a las organizaciones a identificar y analizar los requisitos del cliente, a definir unos procesos que proporcionen productos aceptables por el cliente y a mantener estos procesos bajo control, proporcionando así confianza tanto a la organización, [...] como a sus clientes, [...] de su capacidad para suministrar productos que cumplan los requisitos de forma consistente para que se mejore o realce la satisfacción de los clientes. (Sánchez, 2017, pág. 9).

La aplicación de gestión de calidad en las empresas permite el reconocimiento del compromiso sobre las buenas prácticas en la elaboración o producción de los bienes para la comercialización al público, esta gestión permite generar estrategias de cumplimiento de las necesidades hacia un cliente, además la implementación de calidad tiene coordinación con la cultura organizacional de la empresa, demostrando un impacto de competitividad frente a otras organizaciones fomentando la innovación continua de calidad a los clientes.

### **Modelo de Gestión Sostenible.**

La implementación de la sostenibilidad empresarial ha permitido que la mayoría de las organizaciones tener un realce de conocimiento ante la sociedad, esta práctica permite reconocer la ética por la cual se maneja la empresa y el compromiso serio ante el medio ambiente promoviendo la conservación de los recursos, siendo también un modelo ejemplar entre las entidades comerciales, promoviendo el bien comunitario.

Este modelo se enfoca en la calidad del producto, en el cumplimiento de la normatividad que el mercado le exige, direccionando todos sus recursos a dar las condiciones de materia prima, proceso de producción y entrega al consumidor final, que el producto requiere para garantizar sus condiciones fisicoquímicas de composición. (Gómez, 2019, pág. 15)

Adicional a la información del texto citado, un modelo sostenible hace referencia al equilibrio responsable de valor medio ambiental, social y económico, la empresa contribuye al progreso de la comunidad donde opera mejorando en gran medida el entorno laboral.

## **5. Componentes de un modelo de Gestión**

En esta investigación se logra comprender la importancia de los diferentes modelos de gestión y su aplicabilidad en diferentes campos de utilidad en la organización, además es importante reconocer los pasos y componentes que se deben establecer para generar una correcta aplicación de los diferentes modelos de gestión mencionados anteriormente, esta serie de pasos está ligada a las cuatro funciones del proceso administrativo los cuales son: Planificación, Organización, Dirección y Control.

### **Planificación**

La planificación se convierte, para cada persona, en un proceso que hace parte de su vida cotidiana, por cuanto determina aquello que va a realizar durante el día, durante el año o a lo largo de su vida. Según Sumba et-al. (2020) menciona que:

La planeación estratégica es una herramienta fundamental, que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en base al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para así poder adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr una mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (pág. 7)

### **Procesos de planeación**

El proceso de planificación permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social, informada e innovadora, dentro de un espacio delimitado por las características

institucionales o grupales y la dinámica del entorno (Saavedra Guzmán, 2001, pág. 31).

En este sentido, la planificación permite ejecutar una guía de actividades a realizar, permitiendo el alcance de objetivos planteados por parte de la empresa, identificando amenazas y minimizando el riesgo de incumplimiento de actividades.

### **Organización**

La organización empresarial permite simplificar el ordenamiento de las actividades empresariales, la ventaja organizativa conlleva en la optimización de tiempo y la ejecución de cualquier tipo de proyecto.

La organización empresarial, es importante ya que permite ordenar los recursos y funciones con el fin de llegar a cumplir el objetivo de la empresa, estableciendo una estructura adecuada para la sistematización de recursos con el fin de lograr hacer las tareas de manera eficiente. [...]. El papel que desempeñan dentro de las entidades, sus objetivos empresariales y como las grandes empresas han ido evolucionando con el paso del tiempo, gracias a una buena organización lo que les ha permitido crecer y mantenerse dentro de un mercado muy competitivo, y exigente. (Moran, 2020, pág. 8)

### **Estructura organizacional**

La estructura organización se entiende en la forma que una empresa otorga funciones y responsabilidades entre sus miembros para alcanzar la meta propuesta, permitiendo que cada departamento funcione de manera eficiente, determinando la función de cada empleado. Oariza (2010) menciona que:

Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber porque y cómo funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones, para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades, además, debe reflejar la situación de la organización, Por ejemplo, Su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico. etc. (pág. 2)

## **Diseño y desarrollo organizacional**

Según Alba (2020) menciona que:

El diseño organizacional es fundamental para que una pequeña empresa desde su fundación empiece a crear “cultura”, la misma que se hace necesaria para lograr permanecer en el tiempo. Las organizaciones de hoy deben estar altamente fortalecidas en los diferentes campos de la organización. (pág. 2)

La clave del desarrollo en las organizaciones está en tener en cuenta la creatividad, motivación, compromiso de las personas, fundamentando los altos niveles de competitividad llevándolas a nuevas formas de compromisos, de tal manera se puede decidir y dirigir cómo gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva. (Vasquez Ponce, 2021, pág. 8)

Se entiende al diseño y desarrollo organizacional como un proceso que mejora el rendimiento de procesos operativos para mejorar la rentabilidad, promoviendo de esta manera el posicionamiento de la empresa en el mercado.

### **Dirección**

La dirección es la aplicación de conocimiento para tomar decisiones efectivas, además, se encarga de la comunicación necesaria para el funcionamiento de la organización.

La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa. Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar la actividad de las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. (Chiavenato I. , 2017, pág. 8)

### **Control**

Establece una serie de medición y evaluación del desempeño de los colaboradores, de esta manera se toma medidas correctivas para garantizar el cumplimiento de los objetivos y mejorar en áreas que emitan decaimiento a la organización.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos, La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados. El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. (Chiavenato I. , 2017, pág. 8)

Actualmente los modelos de gestión se enfocan en la innovación, la adaptabilidad y la eficiencia en diferentes campos empresariales, de esta manera, la aplicación de diferentes métodos de gestión garantiza la mejora continua en procesos de producción, la integración de estos modelos permite que las organizaciones tengan un modelo completo de administración.

## **6. Internacionalización**

En un mundo globalizado, la internacionalización se ha convertido en un elemento crucial para las negociaciones económicas, permitiendo a las empresas expandirse y fomentar su crecimiento económico. Este proceso se centra en maximizar las operaciones comerciales y reconocer los beneficios de establecer relaciones con otras entidades de negocio, abriendo nuevas oportunidades en el ámbito empresarial.

Este proceso de expansión es un aspecto clave para las PYMES, permitiendo acceder a nuevos mercados promocionando sus productos. Además, la internacionalización facilita la obtención de materias primas y tecnologías, con costos de adquisición inferiores a lo que normalmente se obtiene en nuestro país, de igual manera, la internacionalización permite mejorar la eficiencia operativa de las PYMES adquiriendo oportunidades de aprendizaje y la adaptabilidad en mercados con mayor demanda, por lo tanto, dicha actividad proporciona ventajas corporativas con ello el reconocimiento de la marca a nivel global.

### **Teoría de la internacionalización**

Desde el punto de vista de Cardozo et-al (2007), menciona que:

Históricamente la internacionalización tiene sus orígenes en la teoría clásica del comercio internacional la cual indica que los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios en los cuales tienen menores costos de producción, de

modo que el comercio internacional se da como consecuencia de la especialización y de la división del trabajo (internacionalmente); lo que permite dirigir los recursos a los usos más productivos en cada país involucrado en actividades comerciales. De esta manera, un país produciría y exportaría aquellos productos en los que sería más eficiente, e importaría los productos en los que no tuviera eficiencia de producción. (pág. 2)

Por lo tanto, la internacionalización es el efecto que tiene un país de su producto con mayor adquisición y la mejora eficiente para producir bienes que cubren la demanda del mercado, enfocándose en la macroeconomía el cual lleva el cumplimiento de requisitos estandarizados para el ingreso del producto en el mercado extranjero.

### **Teoría de la Ventaja Comparativa.**

Competir en mercados internacionales puede estimular la innovación, mejorar la eficiencia, reducir costos y fortalecer la posición competitiva frente a otras empresas, proporcionando un valor agregado y novedoso a la empresa, de esta manera garantiza el reconocimiento de la marca empresarial.

Según la teoría de (David Ricardo, 1817, citado por Polanco, 2015) menciona que:

Una diferencia en los precios relativos de los bienes entre dos países constituye la base de las actividades comerciales entre ellos con beneficios mutuos. Aquel país que tenga menor precio relativo de un bien (x) comparado con otro país, tiene ventaja comparativa en dicho bien (x) y por consiguiente debe especializarse en la producción y exportación del bien (x) de su ventaja comparativa. Pero a medida que el país se especializa en la producción del bien (x) de su ventaja comparativa, y aumente su producción, incurrirá en costos de oportunidad crecientes, lo que hará que los precios relativos del bien (x) tiendan a igualarse en ambos países.

### **Modelo de Uppsala**

La internacionalización de la empresa es un proceso que, en la medida que una empresa se involucra en el mercado adquiere más conocimiento y experiencia, y mayor será su expansión a nivel global. Según (Johanson y Vahlne, 1990, citado por Cardozo, 2007),

Indican que el conocimiento del mercado que se desarrolla de manera gradual a través de la experiencia en el mismo, y el compromiso en dicho mercado entendido por la asignación de recursos, son elementos (indicadores) característicos de una mayor participación en mercados exteriores, asumiendo que al incrementar su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades de mercado.

De acuerdo con lo mencionado, el modelo de Upsala se conoce como el modelo de internacionalización mencionando la evolución de la participación económica de la empresa a nivel global, adicional de este modelo, es la experiencia adquirida por la cual la empresa es competitiva en el mercado.

### **Paradigma Ecléctico de la Internacionalización**

La teoría del paradigma ecléctico internacional, menciona una serie de pasos que debe cumplir la empresa en la práctica de internacionalización, esta teoría se la conoce de igual manera como el modelo de (OLI), además, este modelo es una guía que se debe cumplir para un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado extranjero, cuyo significado representa:

ventaja competitiva (O)

factores de localización (L)

ventajas de internacionalización (I)

### **7. Formas de Internacionalización.**

Se entiende como internacionalización al proceso de intercambio de bienes y servicios, mediante el cual las empresas nacionales se integran en el mercado internacional con el objetivo de expandir la actividad económica, dicha actividad, es una ventaja para la nación ya que permite la activación de acuerdos y tratados comerciales con diferentes organizaciones mundiales, permitiendo en gran medida la circulación libre de productos en diferentes países, sin embargo, existe diferentes formas de internacionalización que desde un punto de vista teórico permite obtener y dar a conocer el beneficio a un país y a sus empresas en expandir el comercio.

**Exportación:** Venta de bienes y servicios nacionales a mercados extranjeros, lo cual crea la oportunidad de operaciones transfronterizas produciendo una entrada de divisas.

**Licenciamiento y Franquicias:** Se refiere a la colaboración entre empresas. Existe el franquiciador que se refiere al dueño de la marca, producto o servicio, el mismo que pone a disposición del franquiciado la utilización de dichos elementos a cambio de una remuneración.

**Inversión Directa en el Extranjero (IDE):** Son aquellas inversiones de capital que pueden realizar las empresas de determinado país en regiones extranjeras para producir o poder acrecentar la producción con fines lucrativos.

**Alianzas Estratégicas:** Son una estrategia clave para las empresas que desean expandir su presencia globalmente y alcanzar el éxito en mercados extranjeros. Estas colaboraciones estratégicas ofrecen numerosas oportunidades de crecimiento y apertura a nuevos clientes y recursos.

**Fusiones y Adquisiciones:** Permiten el uso eficiente de los recursos de la empresa. Una fusión es una operación utilizada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías en una sola, la adquisición es el proceso directo realizado por una empresa para tomar el control operacional de otra bien sea por compra directa o acumulación de acciones.

En un mercado competitivo y repleto de empresas multinacionales que puede apreciar la variación de productos que se comercializan por todo el mundo, independientemente del costo de los productos, de esta manera, cualquier tipo de microempresa puede optar por cualquier tipo más conveniente para poder ser reconocidos en el mercado extranjero, además, aumentarían su rentabilidad para lograr mantenerse en el mercado competitivo.

## **8. Factores que influyen a la internacionalización**

Las PYMES cumplen un papel importante en el desarrollo económico de un país, de la misma manera los factores macroeconómicos son indicadores de la situación actual de la economía nacional, es esencial un análisis exhaustivo de estos factores para comprender el estado de un mercado extranjero, beneficiando en gran medida la toma de

decisiones estratégicas en la comercialización de sus productos. Evaluar estos factores es imprescindible para determinar la viabilidad de introducirse o expandirse en un nuevo mercado, asegurando así una planificación informada y una ejecución eficaz de las estrategias.

**Tabla 1**

*Factores Macroeconómicos de internacionalización.*

Factores	Definiciones
Económicos	Los factores económicos se refieren a los diversos elementos que influyen en la demanda y oferta de bienes y servicios en una economía. Estos factores pueden clasificarse en términos generales en factores macroeconómicos, como el crecimiento del PIB, las tasas de inflación y las tasas de interés, y factores microeconómicos, incluidos los ingresos de los consumidores, la demografía y las preferencias. Al comprender estos factores, las empresas pueden obtener información sobre las tendencias del mercado, el comportamiento del consumidor y la dinámica de precios (Fastercapital, 2024).
Culturales	Los factores culturales pueden afectar, en primer lugar, a la actividad exterior de la empresa, fundamentalmente mediante tres tipos de efectos: sobre los procesos de negociación que llevan a cabo las empresas en los mercados internacionales, sobre sus actividades de marketing y publicidad, y sobre la vertiente ética y de responsabilidad social corporativa. En segundo lugar, los factores culturales afectan a la gestión de recursos humanos en las empresas, en las que se está prestando una creciente atención a las implicaciones de la diversidad cultural de los empleados (Fanjul, 2010, pág. 2).
Políticos y Legales	Los factores políticos legales establecen las reglas del juego en que se desenvuelven las empresas. También son política monetaria fiscal, regulación del mercado, actuación de empresas públicas. Están constituidos por una serie de

---

regulaciones emanadas de los gobiernos municipales, regionales y central, así como de organismos reguladores como Osiptel, Osinergmin, Indecopi, entre otros, e instituciones como la Sunat, el Poder Judicial, las normas legales, reglamentaciones, que impactan en las organizaciones (Patricio, 2023).

**Tecnológicos** La tecnología es el factor definitorio de la actual reordenación del mundo. Si bien las capacidades tecnológicas han sido siempre un elemento de poder, el alcance de tecnologías como la inteligencia artificial, el 5G, los microchips, la computación cuántica o el internet de las cosas ha transformado la geopolítica en una pugna por extender infraestructuras, sistemas y estándares, pero también principios y un modelo de sociedad y de Estado. El hecho de que las nuevas tecnologías desborden la dimensión industrial-económica y entren de lleno en la seguridad, los servicios públicos, la información o los medios de comunicación las convierte en un elemento estratégico para la soberanía de los países (Moltó, 2022).

**Competitivos** Se puede entender por competitividad la capacidad que tiene una institución de generar estrategias efectivas tendentes a mantener y aumentar su presencia en el mercado, acrecentando su productividad, su capacidad de negociación con otras organizaciones a nivel en un ambiente de competencia determinado por el mercado, las políticas gubernamentales, y las alianzas económicas regionales, nacionales e internacionales (Solleiro & Castañón, 2005, citado por Gutierrez et-al, 2020).

---

*Fuente:* elaborado por el autor.

*Nota:* Las siguientes definiciones fueron recopiladas de diferentes autores con la finalidad de tener una teoría mejor fundamentada.

## 9. Empresa

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman. (Thompson, 2006, pág. 2)

## 10. Tipos de Empresas

**Tabla 2**

*Definición de tipos de empresas*

<b>Según su tamaño</b>	<b>Definición</b>
Microempresa.	Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente (Fleitman, 2000, pág. 22).
Pequeña empresa.	La pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas

---

	necesidades y deseos existentes en la sociedad. (Thompson, 2007, pág. 2)
Mediana empresa.	En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados. (Fleitman, 2000, pág. 22)
Empresas nacionales.	Las empresas nacionales son aquellas empresas que realizan su actividad en diversos puntos, sedes o sucursales dentro de una misma nación. Este tipo de empresas son creadas por los nativos de un país, por aportación de capital o por iniciativa propia (Frederick, 2021, pág. 3).
Empresas multinacionales.	Son grandes empresas que actúan en el ámbito internacional con una estructura compleja, que consiste en una casa matriz y un conjunto de empresas subsidiarias en los distintos países en los que radican sus actividades. Este concepto fue dando lugar al de “transnacionales” a medida que fueron adquiriendo mayor poder, concentrando mayor volumen de la producción mundial y transformando sus sistemas de producción global. (Federico et-al, 2016, pág. 16)
Empresas transnacionales.	Las corporaciones transnacionales son empresas que poseen o controlan actividades de valor agregado en dos o más países. La modalidad usual de posesión y control es a través de las inversiones extranjeras directas (IED), aunque las ETN pueden participar también en la producción foránea a través de alianzas con firmas extranjeras (Dunning, (199), citado por, Colina, 2014, pág. 3).

---

*Fuente:* elaborado por el autor.

*Nota:* Las siguientes definiciones fueron recopiladas de diferentes autores con la finalidad de tener una teoría mejor fundamentada.

## **11. Estructura Organizativa**

La estructura organizacional es un componente fundamental dentro de cualquier entidad, ya que dicta la distribución de tareas, roles y responsabilidades. Esta estructura organizativa tiene un impacto en la eficiencia operativa, la comunicación interna, procesos, toma de decisiones y la capacidad de organizarse para adaptarse ante un cambio. Además, una estructura bien desarrollada establece ideas claras facilitando el flujo de información en la organización.

### **Organigrama**

Un organigrama es una representación visual de la estructura de la cual está conformada la empresa, representa la jerarquía y funcionalidades de cada departamento organizacional y el rol que cumple el personal, cabe destacar que un organigrama es una herramienta que sirve para comprender el diseño, la asignación de funciones y las actividades que debe destacar cada departamento. Pérez (2016) menciona que:

Podemos definir organigrama como la representación gráfica de la organización de la empresa, de su jerarquía o estructura formal. Permite diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas. El organigrama es de gran ayuda para la empresa ya que permite analizar la organización existente y detectar los posibles fallos en la asignación de funciones (superposiciones, duplicidades...). Pero también representa una valiosa información de cara al exterior, ya que tanto clientes como instituciones, competencia, etc. pueden conocer funcionamiento interno de la empresa desde el punto de vista de la organización (pág. 1).

Esta cita subraya, la importancia de la jerarquía organizacional, permite identificar las relaciones de los departamentos frente a las demás áreas de la empresa, de igual manera, Chamorro y Duque (2015) plantean que, “En cualquier organigrama se consideran tres áreas básicas, aplicables a cualquier empresa, por pequeña que sea: • Área administrativa • Área de producción • Área de ventas” (pág. 25).

En definitiva, un organigrama no solo es una visualización de jerarquía que tiene la empresa, por el contrario, es una herramienta que al implementarse en una organización permite el orden y el planteamiento de estrategias a largo plazo, beneficiando de este modo la toma de decisiones y la adaptación ante un cambio estructural. Así mismo, en este proyecto de investigación se focalizará en la implementación de un organigrama básico, debido a que una microempresa cuenta con pocas áreas de procesamiento.

### **Cultura Organizacional**

Más allá de la jerarquía organizacional y el poder que recae en una persona encargada de liderar la organización, varias empresas proponen que la implementación de la cultura laboral es indispensable para el desarrollo laboral. La dinámica consiste en la relación de fácil comunicación dentro de la organización el cual facilita a la generación de estrategias y un ambiente dinámico colaborativo, esta cultura no solo impulsa el crecimiento profesional de los empleados, sino que también fortalece su identificación con la empresa.

Se concibe a la cultura organizacional como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. Todos estos aspectos están intrínsecamente relacionados al clima organizacional. La cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser transformada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Se aprecia un acercamiento o puntos de contacto entre las diferentes definiciones y determina la forma como funciona una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas (Auxiliadora et al., 2017, p. 83-84).

La cultura organizacional permite el dinamismo de relación entre colaboradores de la empresa crean un ambiente de conformidad para la persona y a la vez que se sientan motivados por las actividades que desempeñan, de esta manera, una empresa puede llegar a cumplir las metas y el reconocimiento de la organización.

## **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

Actualmente la responsabilidad social corporativa, es la fuente de inspiración para las pymes el cual representa una práctica fundamental en el desarrollo de crecimiento corporativos, la finalidad de esta acción conlleva a la concientización de generas buenas prácticas de manufactura y el compromiso de contribuir a la sociedad en entorno económico, social, cultural y medioambiental.

La RSC, por definición, consiste en asumir «voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, que deberían cumplirse en cualquier caso». Precisamente, la característica básica de la RSC como autor regulación lo que persigue es el diálogo social, entendido como la plataforma para «reconciliar los inter eses y las necesidades de las distintas partes de manera aceptable par a todos ellos». Es el pacto social entre empresas y sociedad dentro del modelo social europeo, o si se quiere, el estilo de las empresas europeas (Ojeda Hidalgo et al., s/f, p. 16) .

Esta práctica permite concientizar a los colaboradores, así también como modelo a seguir en otras entidades, el compromiso con la sociedad permite generar cambio de mejora en convivencia con el entorno, permitiendo mejorar la marca de una empresa en el posicionamiento del mercado.

## **12. Comercio Exterior.**

El comercio exterior es la actividad de compra y venta de bienes y servicios que interactúan con economías de diferentes países, este proceso es fundamental para el crecimiento económico de las naciones fomentando la especialización y diversificación de la economía, esta actividad promueve la cooperación internacional en beneficio mutuo. Como menciona Bustillo, (2001):

El denominado comercio internacional o comercio exterior consiste en un intercambio ordinario, generalmente de productos a cambio de dinero, con la característica diferencial de que para poder realizar el intercambio se ha de atravesar una “frontera”. Como frontera se conoce tradicionalmente la aduana, límite geográfico a través del cual cada estado pretende controlar o dificultar la entrada o salida de productos. No obstante, también se ha de mencionar otra clase

de obstáculos distintos de las aduanas: por ejemplo, aunque los bienes comercializados no tengan que pasar por una aduana o no deban pagar al menos derechos arancelarios en virtud de un tratado de libre comercio suscrito con el país de donde son originarias las mercancías, los suministradores pueden estar obligados a que sus productos cumplan determinadas normas técnicas distintas de las preceptivas en el país de origen de las mercancías. También se suelen establecer controles sanitarios a los productos alimenticios, los cuales con la excusa de proteger la salud de los consumidores se emplean con frecuencia para frenar el acceso al mercado doméstico de determinados productos extranjeros (pág. 11).

De acuerdo a la cita anterior, el comercio exterior es la actividad de intercambio de productos, permitiendo la creación de alianzas económicas con otros estados, adicional a lo mencionado esta práctica se somete a medidas de carácter normativo y regulatorio impuestas por las entidades aduaneras de cada país, con la finalidad de regular en ámbito técnico y sanitario a las mercancías que ingresan a una nación.

### **Exportación**

“Es una actividad comercial que consiste en la venta o envío de productos fuera del territorio nacional. Como exportación denominamos la acción y efecto de enviar, con fines comerciales, bienes y servicios desde un país hacia otro.” (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2024).

### **Regímenes de exportación**

De conformidad con la disposición del “COPCI” (CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, 2024), en el Capítulo VII Regímenes Aduaneros; sección II Regímenes de exportación, nos permite conocer las diferentes formas de exportación:

**Art. 154.- Exportación definitiva.** - Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables.

**Art. 155.- Exportación temporal para reimportación en el mismo estado.** - Es el régimen aduanero que permite la salida temporal del territorio aduanero de mercancías en libre circulación con un fin y plazo determinado, durante el cual deberán ser reimportadas sin haber experimentado modificación alguna, con excepción del deterioro normal por el uso que de ellas se haga.

**Art. 156.- Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo.-** Es el régimen aduanero por el cual las mercancías que están en libre circulación en el territorio aduanero pueden ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro de dicho territorio para su transformación, elaboración o reparación y luego reimportarlas como productos compensadores con la exención de los tributos correspondientes conforme las condiciones previstas en el reglamento al presente Código (pág. 74).

#### **Pasos previos a la exportación**

La persona natural o jurídica que requiera registrarse como Exportador ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, deberá contar previamente con el Registro Único de Contribuyente (RUC) gestionado ante el Servicio de Rentas Internas, posteriormente deberá seguir los siguientes pasos:

##### **Paso 1**

Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación, otorgado por cualquiera de las siguientes entidades:

Registro Civil: <https://www.registrocivil.gob.ec/solicitud-de-emision-de-certificado-digital-de-firma-electronica/>

Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>

##### **Paso 2**

Registrarse en el portal web del sistema ECUAPASS (<http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>)

Mediante el registro se podrá:

Actualizar base de datos

Crear usuario y contraseña

Aceptar las políticas de uso

Registrar firma electrónica

Registro de Usuario de Representante de Comercio Exterior.

Acceda a la opción “Registro de Usuario de Representante de Comercio Exterior” y proceda con el llenado de los datos requeridos.

Para conocer sobre el correcto llenado de los campos del Registro de usuario, revisar el instructivo “*SENAE-ISEE-3-2-004-V3: Instructivo de Sistemas para la Solicitud de Registro de Usuario de Representante de Comercio Exterior*” en el cual se encuentra detallado el paso a paso , accediendo al siguiente link: <https://www.aduana.gob.ec/gaceta-boletin/instructivos-de-sistemas-relacionados-con-la-homologacion-de-datos-del-importador-y-exportador-con-el-ruc-en-el-sistema-informatico-del-senae-y-la-actualizacion-de-datos-de-otros-ope/>

El seguimiento de los pasos permite al usuario tener una visión clara de los registros ante la SENAE facilitando a la fácil creación como representante en el comercio exterior.

### **Proceso de Exportación**

El proceso de exportación inicia con la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) por parte del declarante a través del sistema informático ECUAPASS, la misma que es acompañada de una factura comercial, proforma o documento preliminar de la transacción comercial y documentación con la que se cuente previo al embarque; dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

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

Los datos que se consignarán en la DAE son:

Del exportador o declarante.

Descripción de mercancía por ítem de factura.

Datos del consignante.

Destino de la carga

Cantidades

Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales de acompañamiento a la DAE a través del ECUAPASS son:

Factura comercial original.

Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).

Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

Las actividades a seguir para realizar una exportación son las siguientes:

Transmisión de DAE por parte del declarante a través del sistema Ecuapass.

Ingreso de mercancías al depósito temporal y/o zona primaria.

Registro de Ingreso de mercancías (IIE) por parte del depósito temporal.

Asignación canal de aforo de la DAE a través del sistema Ecuapass, mismos que pueden ser:

**Aforo Automático:** El sistema asigna de forma automática el estado “Salida autorizada” al momento del registro de ingreso de la carga al depósito temporal.

**Aforo Documental:** La DAE es asignada a un funcionario aduanero para la revisión de la declaración y documentación anexada.

**Aforo Físico Intrusivo:** La DAE es asignada a un funcionario aduanero para llevar a cabo la inspección física de la carga, corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE. Una vez realizado el cierre de aforo de la DAE, cambiará su estado a “salida autorizada”. Es preciso indicar que, en caso de existir alguna novedad en el aforo documental o físico,

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

**Aforo físico no Intrusivo:** Es la verificación de la naturaleza y demás características de las mercancías mediante el uso exclusivo de equipos no intrusivos, sin la necesidad de abrir la unidad de carga, embalaje o medio de transporte que las contiene;

**Salida autorizada:** Corresponde a un estado de la DAE mediante el cual se autoriza el embarque de las mercancías.

**Embarque y transmisión de los documentos de transporte:** El transportista debe transmitir y asociar los documentos de transporte a la DAE.

**Solicitud de Corrección de la DAE:** Constituye una herramienta mediante la cual se permite al exportador corregir la declaración y anexar la documentación definitiva. La solicitud de corrección es asignada a un funcionario aduanero para su aprobación o rechazo.

**Regularización de DAE:** Es el último estado de la DAE mediante el cual se da por culminado el proceso de exportación. La regularización de la DAE es obligatoria y está a cargo de exportador, se debe regularizar la DAE dentro de los 30 días posterior a la asociación del último documento de transporte asociado. (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2024).

### **13. Política Comercial**

La política comercial incluye las regulaciones y medidas que rigen las relaciones económicas entre las empresas o personas locales y los agentes en el extranjero. Dichas regulaciones constituyen un marco legal para las importaciones y exportaciones en los países bajo acuerdos comerciales entre las partes. Para ello, la política comercial puede aplicar medidas como aranceles, cuotas de importación, subsidios a la exportación y regulaciones exclusivas de productos entre otros. La función de la política comercial incluye proteger a los productores nacionales, asegurar la eficacia de las reacciones internas e internacionales y promover la competencia de empresas locales.

Desde el punto de vista de (Bellina & Frontons, 2012):

La política comercial es una de las políticas económicas de mayor difusión entre las aplicadas por los gobiernos centrales de toda nación. Además de las tradicionales políticas fiscales y monetarias, los gestores de la política económica cuentan con la posibilidad de inducir comportamientos comerciales internacionales a través de la política comercial externa. La misma permite entrelazar el sistema productivo con los mercados foráneos a través de la apertura de la economía, los acuerdos comerciales y/o los procesos de integración económica regional (pág. 4).

Es importante mencionar que la política comercial puede variar de acuerdo a las medidas adoptados por los gobiernos, estas medidas han permitido conservar ciertas restricciones para la protección de productos nacionales, sin embargo, las políticas comerciales se aplican también en el marco de negociaciones creando alianzas comerciales estrategias entre países en busca de un desarrollo económico en conjunto.

#### **14. Marco Legal y Normativo**

De conformidad con la disposición, (EL PLENO DEL COMITÉ DE COMERCIO EXTERIOR, 2024), en el apartado de Considerando, menciona sobre las nuevas disposiciones de resoluciones en el COMEX mencionando ciertos apartados de normativas:

Que, mediante el artículo 71 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 351 de 29 de diciembre de 2010, fue creado el Comité de Comercio Exterior (COMEX), como el organismo encargado de aprobar las políticas públicas nacionales en materia de política comercial;

Que, de conformidad con los literales e), f), e i) del artículo 72 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), son facultades del organismo rector en materia de política comercial (COMEX), entre otras, las siguientes: "e) Regular, facilitar o restringir la exportación, importación, circulación y tránsito de mercancías no nacionales ni nacionalizadas, en los casos previstos en este Código y en los acuerdos internacionales debidamente ratificados por el Estado ecuatoriano "; "f) "Expedir las normas sobre registros,

autorizaciones, documentos de control previo, licencias y procedimientos de importación y exportación, distintos a los aduaneros, general y sectorial, con inclusión de los requisitos que se deben cumplir, distintos a los trámites aduaneros"; e, "i) Adoptar las medidas que sean necesarias para la simplificación y eficiencia administrativa en materia de comercio exterior, distinta de los procesos aduaneros" (RESOLUCIÓN No. 002-2024, pág. 2).

En efecto, el comprender y el cumplimiento de las normas impuestas por el gobierno de Ecuador son fundamentales para todo tipo de actividad económica en este sentido, las reglas impuestas por el COPCI permiten al exportador o importador mantenerse actualizados y bien informados ante las regulaciones comerciales promoviendo la integración de mercados extranjeros.

#### **Acuerdos Comerciales Internacionales.**

Los acuerdos comerciales son convenios entre dos o más países permitiendo facilitar intercambios de bienes y servicios, el beneficio de estos acuerdos busca eliminar barreras arancelarias y no arancelarias y mejorar las relaciones aduaneras, promoviendo la facilitación de inversión extranjera.

Según el estudio realizado por Murillo (2021), afirma que:

Acuerdo: es el convenio escrito al que llegan dos o más partes para realizar algo en común que genera beneficios mutuos. Comercial: es toda actividad que implica venta y compra de bienes y servicios. Acuerdos comerciales: este es un convenio o tratado en materia comercial celebrado entre empresas privadas, organizaciones o Gobiernos. Para la comprensión de este eje se hace énfasis en los tratados que se celebran entre dos o más naciones para facilitar aspectos como el pago de impuestos aduaneros, el control financiero, las transacciones, documentación, transporte, entre otros (Murillo, 2021, pág. 5).

Por otro lado, Ecuador tiene alianzas con diferentes organizaciones, los cuales siguen en vigencia hasta la actualidad, los tratados permiten a la economía de Ecuador la facilitación de negociación los cuales contribuyen al crecimiento económico del país. Según la página de la República del Ecuador sobre Comex señala un ejemplo claro de cómo llevar este proceso.

El Tratado de Libre Comercio Ecuador – China es el primer acuerdo comercial que Ecuador suscribe con un país asiático. Fue firmado de manera virtual y simultánea el 10 de mayo en Quito y el 11 de mayo del 2023 en Beijing. En este proceso de negociación, se llevaron a cabo 4 rondas y varias reuniones técnicas, desarrolladas durante los meses de abril a diciembre de 2022, de manera virtual. Este Acuerdo Comercial, enfocado en bienes, contempla un total de 17 disciplinas, y es considerado de última generación, ya que contiene un capítulo de comercio electrónico. De hecho, Ecuador es el primer país latinoamericano en incluir un capítulo de esta índole en un Tratado comercial con China. (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2023)

Con el pasar de los años Ecuador ha seguido generando alianzas con diversas organizaciones, de acuerdo con la cita anterior, muchas de los acuerdos que Ecuador tiene con diferentes países, es para lograr una diversificación del crecimiento económico, así mismo esta práctica es fundamental, ya que contribuye significativamente a fortalecer la presencia de Ecuador en el mercado internacional.

### **15. Política Arancelaria**

Los aranceles comprendidos desde la perspectiva académica permiten conocer la política de aplicabilidad impuesta por un país, cumpliendo un papel fundamental en el comercio exterior, adaptándose a diferentes necesidades económicas de una nación, la política arancelaria establecida en las leyes de un país tiene como objetivo crear medidas proteccionistas a los productos nacionales.

El arancel juega un rol sustantivo en el desarrollo del comercio exterior. El arancel puede cumplir diferentes objetivos, constituir un simple ingreso fiscal, servir de mecanismo de protección a la industria nacional o promotor de dicha industria, así como facilitar las importaciones necesarias para el consumo. El Estado puede asignar al arancel algunos de estos objetivos o todos ellos, dependiendo de la naturaleza del producto. Así tenemos que si se trata de productos no esenciales para el consumo y que no se producen en el país, el arancel puede ser fijado con un objetivo exclusivamente fiscal; si se trata de aquellos bienes de capital e insumos necesarios para el desarrollo de la industria tanto para el consumo interno como para la exportación podrán establecerse aranceles reducidos con el objetivo

de promover el desarrollo de la industria y más bien fijar aranceles elevados para aquella producción que compita con la industria nacional. Hay que tener en cuenta que este mismo objetivo se puede obtener prohibiendo la importación de lo que se produce en el país, alternativa que muchas veces se utiliza en los países en desarrollo. Asimismo, para parte de los productos que no se elaboran en el país, pero cuyo consumo es esencial (productos alimenticios y para la salud), el arancel se fija normalmente en niveles bajos a fin de facilitar dicho consumo. (Barrón, 1988,pág.2).

De conformidad con la disposición del, (CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, 2024), TITULO II De las Medidas Arancelarias y no Arancelarias para regular el Comercio Exterior Capítulo I Medidas Arancelarias al Comercio Exterior , Capítulo II Medidas no Arancelarias del Comercio Exterior, a continuación se permite conocer la función mencionada de la resolución:

#### **Capítulo I: Medidas Arancelarias**

**Art. 76.- Forma de expresión.** - Las tarifas arancelarias se podrán expresar en mecanismos tales como: términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía (ad-valórem), en términos monetarios por unidad de medida (específicos), o como una combinación de ambos (mixtos). Se reconocerán también otras modalidades que se acuerden en los tratados comerciales internacionales, debidamente ratificados por Ecuador.

**Art. 77.- Modalidades de aranceles.** - Los aranceles podrán adoptarse bajo distintas modalidades técnicas, tales como: a. Aranceles fijos, cuando se establezca una tarifa única para una subpartida de la nomenclatura aduanera y de comercio exterior; o, b. Contingentes arancelarios, cuando se establezca un nivel arancelario para cierta cantidad o valor de mercancías importadas o exportadas, y una tarifa diferente a las importaciones o exportaciones que excedan dicho monto. Se reconocerán también otras modalidades que se contemplen en los tratados comerciales internacionales, debidamente ratificados por Ecuador. Los aranceles nacionales deberán respetar los compromisos que Ecuador adquiera en los distintos tratados internacionales debidamente ratificados, sin perjuicio del

derecho a aplicar medidas de salvaguardia o de defensa comercial a que hubiere lugar, que superen las tarifas arancelarias establecidas.

## **Capítulo II: Medidas no Arancelarias del Comercio Exterior**

**Art. 78.- Medidas no arancelarias.** - El Comité de Comercio Exterior podrá establecer medidas de regulación no arancelaria, a la importación y exportación de mercancías, en los siguientes casos:

a. Cuando sea necesario para garantizar el ejercicio de un derecho fundamental reconocido por la Constitución de la República;

b. Para dar cumplimiento a lo dispuesto en tratados o convenios internacionales de los que sea parte el Estado ecuatoriano;

c. Para proteger la vida, salud, seguridad de las personas y la seguridad nacional;

d. Para garantizar la preservación del medio ambiente, la biodiversidad y la sanidad animal y vegetal;

e. Cuando se requiera imponer medidas de respuesta a las restricciones a exportaciones ecuatorianas, aplicadas unilateral e injustificadamente por otros países, de conformidad con las normas y procedimientos previstos en los respectivos acuerdos comerciales internacionales y las disposiciones que establezca el órgano rector en materia de comercio exterior;

f. Cuando se requieran aplicar medidas de modo temporal para corregir desequilibrios en la balanza de pagos;

g. Para evitar el tráfico ilícito de sustancias estupefacientes y psicotrópicas; y,

h. Para lograr la observancia de las leyes y reglamentos, compatibles con los compromisos internacionales, en materias tales como controles aduaneros, derechos de propiedad intelectual, defensa de los derechos del consumidor, control de la calidad o la comercialización de productos destinados al comercio internacional, entre otras. (Normativa: Vigente COPCI, 2024, pág. 29)

En definitiva, el arancel es una herramienta clave utilizada para regular el comercio internacional, no solo fomentando el desarrollo económico productivo de los países sino también salvaguardando la producción nacional y elevando su competitividad en el mercado.

### **16. Comercio exterior de Ecuador con relación a España**

En las últimas décadas, la globalización económica ha tejido una red extensa de relaciones políticas y comerciales entre países de todo el mundo. Ecuador y España destacan como ejemplos de esta interconexión, manteniendo a lo largo del tiempo sólidos lazos comerciales que han impulsado el desarrollo económico sostenible en ambos países. Las negociaciones bilaterales han fortalecido significativamente a los emprendedores, facilitando la promoción de sus productos en mercados extranjeros. Este estudio se centra en identificar casos concretos que ilustran la evolución y el impacto de estas relaciones, proporcionando una visión detallada de los beneficios mutuos generados por la colaboración económica entre Ecuador y España.

La ministra de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Sonsoles García, ratificó los lazos comerciales y productivos con España. Entre el 22 y 26 de enero, la secretaria de Estado mantuvo en Madrid reuniones con funcionarios gubernamentales y empresarios ibéricos para presentarles e impulsar oportunidades de negocio y a la par dar a conocer las políticas de atracción de inversiones y apertura económica implementadas por el gobierno de “El Nuevo Ecuador”.

Una de las actividades clave de la agenda fue la Feria Internacional de Turismo de Madrid (Fitur), que se transformó en una vitrina para la oferta exportable ecuatoriana y permitió generar potenciales contactos comerciales. Así también, el encuentro empresarial ‘España-Ecuador: una apuesta de futuro’ fue el espacio ideal para que el presidente de la República, Daniel Noboa, dé a conocer, de primera mano, las acciones implementadas en seguridad para respaldar el trabajo de los sectores productivos y dar seguridad a los inversionistas que apuesten por el país.

“Nosotros damos la apertura y la bienvenida para un entorno de negocios propicio que impulsen las inversiones en Ecuador.”, aseguró la ministra Sonsoles García.

Además, la ministra García se reunió con representantes de instituciones gubernamentales estratégicas como la Secretaria de Estado de Comercio, el Ayuntamiento de Madrid, la Secretaría General de Iberoamérica e ICEX España e Inversiones, con quienes se exploró programas de colaboración e intercambio de experiencias a favor de emprendedores y la internacionalización de las empresas ecuatorianas. También, se dio la firma del Convenio de Cooperación para Programas Académicos con la Universidad de Salamanca que impulsará la cultura exportadora en Ecuador, el fortalecimiento institucional y la conexión con una red de expertos. (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2024).

La finalidad de estos convenios es incentivar a las microempresas a promocionar los productos, mediante la ayuda del gobierno de comercio de Ecuador muchas pymes se han visto beneficiadas en la accesibilidad al mercado extranjero.

### **Relaciones Bilaterales.**

#### *Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea*

El viernes 11 de noviembre, el Gobierno Nacional suscribió el Protocolo de Adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE).

El acuerdo asegura la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos.

De acuerdo a proyecciones realizadas por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la entrada en vigencia del Acuerdo Comercial representará para el Ecuador un incremento anual del 0,10 del PIB, del 0,15% en el consumo y de un 0,13 % en la inversión, además de un efecto positivo en la generación de empleos y en mejores ingresos para la población. (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2024).

Durante la jornada de este jueves 25 de agosto, autoridades económicas y comerciales de Ecuador y España se dieron cita en Quito, con la finalidad de estrechar estos vínculos que históricamente han hermanado a las dos naciones. Así, el presidente de la República, Guillermo Lasso, participó del encuentro empresarial bilateral que resalta los negocios que el país europeo ya ha puesto en marcha y las oportunidades aún existentes en el amplio abanico de inversiones que dispone Ecuador. (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2022).

Referente a la información, el tratado entre Ecuador y Europa, fomenta la cooperación económica entre ambos países, el siguiente tratado permite la eliminación de barreras comerciales en beneficio de intercambios de bienes y servicios generando el crecimiento económico, garantizando mejoría en la calidad de vida de los ciudadanos de ambas naciones, adicional con los tratados, facilita a la migración de un fácil acceso a documentación, con ello un sistema simplificado permite a los ciudadanos establecer estrategias con el mejoramiento de estos acuerdos.

### **17. Incoterms 2020**

Los incoterms son un conjunto de normas que establecen derechos y obligaciones en el comercio internacional ante las negociaciones comerciales entre comprador y vendedor, determinando las condiciones establecidas para la venta del producto, los incoterms se caracterizan en el seguimiento y regulación de la responsabilidad que debe tener el exportador e importador al momento de realizar la comercialización de los bienes. Según la afirmación de Araujo Prizo da Silva (2020):

Los INCOTERMS son términos comerciales cuyo propósito es facilitar la comprensión de todo el proceso de las transacciones comerciales internacionales, especificando las obligaciones, gastos, responsabilidades y riesgos involucrados en un contrato comercial. Los términos comerciales derivados de los INCOTERMS se basan en la comprensión y simplificación de los contratos comerciales. Utilizando únicamente sus siglas para identificar el término comercial propio aplicado en cada transacción comercial, no teniendo necesidad de ser traducidos ya que tienen una universalidad de comprensión mundial, poseyendo notorio conocimiento internacional (pág. 3).

En el mundo del comercio exterior, los INCOTERMS son instrumentos fundamentales para la fijación clara de la distribución y comercialización de los costos, optando por la mejor opción al aplicar en una negociación entre comprador y vendedor, además, estos términos emiten la responsabilidad y la obligación de cumplimiento estricto.

Según, (JCV Shipping & solutions, 2020)

Más concretamente describen los siguientes aspectos, ayudando a la interpretación de los contratos de compraventa y evitando malos entendidos entre las partes:

- ✓ En qué momento y lugar se produce la transferencia de riesgos sobre la mercancía, del vendedor al comprador.
- ✓ El lugar de entrega de la mercancía.
- ✓ Quién contrata y paga los gastos de transporte y seguro.
- ✓ Qué documentación tiene que tramitar cada una de las partes.

Comprender y aplicar correctamente los Incoterms es esencial para las empresas que participan en el comercio internacional, ya que juegan un papel importante en la determinación de las obligaciones, los costos y los riesgos precisos asociados con la entrega de bienes.

### **Reglas de los incoterms**

El mundo de la logística internacional los incoterms tienen la responsabilidad del cumplimiento de los derechos y obligaciones de las partes participantes en una negociación. Según el estudio de Castro (2020), menciona:

las reglas INCOTERMS se ocupan también de las obligaciones de despacho de las mercancías para la importación y exportación, de las cuestiones referidas al embalaje de los géneros, de describir el proceso documental y, en las últimas versiones, de la adopción de las adecuadas medidas de seguridad (pág. 1).

### **Definiciones de Incoterms 2020.**

#### **Tabla 3**

*Clasificación de los Incoterms*

SIGLA	SIGNIFICADO	RESPONSABILIDAD	TRANSPORTE
<b>EXW</b>	<b>EX WORKS</b> <b>En fábrica</b> (...lugar de entrega designado)	<b>Vendedor:</b> Entrega de producto en fabrica. <b>Comprador:</b> Recibe el producto en la fábrica del vendedor y asume el riesgo, costo de traslado hasta su destino final.	MULTIMODAL
<b>FCA</b>	<b>FREE CARRIER</b> Libre Transportista (...lugar de entrega designada)	<b>Vendedor:</b> El vendedor entrega la mercancía a una persona designada por el comprador en las instalaciones del vendedor. (...en otro lugar acordado por el comprador) <b>Comprador:</b> El riesgo pasa al comprador una vez entregada la mercancía.	MULTIMODAL
<b>CPT</b>	<b>CARRIAGE PAID TO</b> <b>Transporte pagado hasta</b> (...lugar de destino designado)	<b>Vendedor:</b> El vendedor es el encargado de contratar y pagar los gastos de traslado del paquete hasta su destino final <b>Comprador:</b> Una vez recibida la mercancía los riesgos y gastos pasan al comprador.	MULTIMODAL
<b>CIP</b>	<b>CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO</b> <b>Transporte y seguro pagados hasta</b>	<b>Vendedor:</b> El vendedor toma cargo hasta que arribe la mercancía a su destino y es responsable de pagar seguro.	MULTIMODAL

---

	(...lugar de destino designado)	<b>Comprador:</b> Tiene la misma responsabilidad una vez recibida la mercancía.	
<b>DAP</b>	<b>DELIVERED AT PLACE</b> <b>Entregada en el lugar</b> (...lugar de destino designado)	<b>Vendedor:</b> El vendedor debe hacerse cargo de gestionar la totalidad de los riesgos, es decir, hasta que la mercancía se encuentre lista para su descarga en el destino. <b>Comprador:</b> La responsabilidad del comprador únicamente radica en el despacho de importación y la descarga. <b>En este incoterm, no hay una obligación de contratar un seguro.</b>	<b>MULTIMODAL</b>
<b>DPU</b>	<b>DELIVERED AT PLACE UNLOADED</b> <b>Entregada en el lugar descargada</b> (...lugar de destino designado)	<b>Vendedor:</b> Es responsable de cubrir todos los gastos, responsable de realizar la descarga de la mercancía en el destino. <b>Comprador:</b> Encargado de realizar tramites de despacho de importación.	<b>MULTIMODAL</b>
<b>DDP</b>	<b>DELIVERY DUTY PAID</b> <b>Entregada derechos pagados</b> (...lugar de destino designado)	<b>Vendedor:</b> Encargado de toda responsabilidad a diferencia que no tiene la obligación de descarga.	<b>MULTIMODAL</b>

---

---

		<b>Comprador:</b> Tiene la responsabilidad de recibir la mercancía.	
<b>FAS</b>	<b>FREE ALONGSIDE SHIP</b> <b>Franco al costado del buque</b> (...puerto de embarque designado)	<b>Vendedor:</b> responsable de los gastos hasta que la mercancía arribe al puerto de carga designado, debe situarse a un lado del barco. <b>Comprador:</b> Todo los riesgos y gastos se transfieren al comprador, incluir la carga al buque.	<b>MARITIMO</b>
<b>FOB</b>	<b>FREE ON BOARD</b> <b>Franco a bordo</b> (...puerto de embarque designado)	<b>Vendedor:</b> Entrega y es responsable de la mercancía al bordo del buque. <b>Comprador:</b> La mercancía una vez cargada en el buque la responsabilidad recae el comprador.	<b>MARITIMO</b>
<b>CFR</b>	<b>COST AND FREIGHT</b> <b>Costo y flete</b> (...puerto de destino designado)	<b>Vendedor:</b> Todo gastos y riesgos son responsabilidad del vendedor hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. <b>Comprador:</b> Los riesgos se transfiere al comprador en el momento que la mercancía llegue y este a bordo del buque.	<b>MARITIMO</b>
<b>CIF</b>	<b>COST, INSURANCE AND FREIGHT</b>	<b>Vendedor:</b> El CIF se maneja igual que el punto anterior, a	<b>MARITIMO</b>

---

---

<b>Costo, seguro y flete</b> (...puerto de destino designado)	diferencia que, en este, el vendedor debe contratar un seguro para cubrir la mercancía.
	<b>Comprador:</b> Encargado solo de recibir la mercancía.

---

**Elaborado: por el Autor**

En resumen, los incoterms son regulaciones en la compra y venta internacional, que define las responsabilidades, costos, riesgos y obligaciones por parte del vendedor y comprador, de acuerdo al uso de los incoterms las partes asociadas tienen la responsabilidad de los bienes en diferentes etapas de logística de transporte, estas reglas requiere del cumplimiento obligatorio de las partes involucradas, en caso de pérdida o daño de la mercancía cada parte debe cumplir con la reposición de la misma, esto incluye el coste de la transacción sobre el transporte, seguro, tramites en documentación aduanera relacionado a la responsabilidad perteneciente a las partes involucradas.

## Capítulo II

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### 18. Método a emplear en la investigación

En el siguiente estudio de investigación se busca un enfoque de análisis en la creación de un modelo de gestión para la internacionalización de alpargatas “Zaruna” donde se llevó a cabo las prácticas de los diferentes métodos de investigación de carácter cuantitativo y cualitativo, se utilizaron herramientas de entrevistas y encuestas logrando una correcta recopilación de datos, el método cualitativo se realizó para el levantamiento de información de la microempresa “Zaruna” haciendo uso de técnicas de observación, al emplear el método cuantitativo se buscó el análisis de datos de preferencia del cliente y realizado por medio de la encuesta por redes sociales.

El objetivo de la investigación es de carácter descriptivo y exploratorio, en donde la investigación descriptiva nos ayudara a reconocer el problema de posicionamiento de la microempresa, en un mercado extranjero y las posibles amenazas que afectan al

emprendimiento a largo plazo. Los métodos y técnicas a utilizar son la entrevista y la encuesta. Por lo cual la entrevista se realizará a la propietaria del emprendimiento ZARUNA con el objetivo de obtener datos específicos recopilando una correcta investigación con datos reales. Por otro lado, la encuesta tiene el objetivo de recopilar información por medio de preguntas que se realizaran a los posibles clientes esto nos permitirá analizar las necesidades del mercado con el cual se realizaran mejoras al producto promocionado. Para llevar a cabo el análisis estadístico, procedemos a tomar en cuenta los datos que se realizaron en la encuesta, lo cual se representara en forma de tablas, necesario para un análisis mejor detallado.

### **19. Marco metodológico**

En el siguiente capítulo se dará a conocer la metodología utilizada para la obtención de la información que contribuye a la elaboración del trabajo de titulación Modelo de gestión para la internacionalización de alpargatas “Zaruna”, a España, periodo 2024-2027.

Metodología de investigación se hace referencia a todas las decisiones que el investigador toma para alcanzar sus objetivos, las cuales se enfocan en aspectos tales como el diseño de la investigación, la estrategia a utilizar, la muestra a estudiar, los métodos empleados para recoger los datos, las técnicas seleccionadas para el análisis de la información y los criterios para incrementar la calidad del trabajo, entre otras (Azüero, 2019, pág. 111).

La investigación de este capítulo metodológico es con la finalidad de poder determinar la situación por la que atraviesa la microempresa, de esta manera, comprobar con datos precisos en cuanto la aplicación de la entrevista y encuesta, indispensable para dar seguimiento en la elaboración del presente trabajo de titulación.

### **20. Caracterización del objeto de estudio.**

#### **Historia de la Empresa**

Zaruna "Camina con elegancia" nació en el año 2017, por la Sra. María Isabel Anguaya propietaria del emprendimiento, su establecimiento se encuentra en la comunidad de Calpaquí perteneciente al cantón Otavalo, Zaruna se constituyó como microempresa dedicada a la elaboración de alpargatas con una visión innovadora, en la

actualidad su propósito es fusionar la artesanía tradicional con las tendencias contemporáneas de la moda. Desde sus inicios, Zaruna se ha distinguido por su compromiso con la calidad. Cada par de alpargatas es cuidadosamente diseñado y fabricado por mano de obra altamente calificada, aportando creatividad para crear patrones y diseños únicos.

La microempresa no solo se enfoca en la excelencia artesanal, sino también en el servicio al cliente. Cada detalle en el proceso de producción se cuida meticulosamente para asegurar que cada par de alpargatas cumpla con las expectativas de calidad y estilo de sus clientes. Esta atención al detalle ha permitido a Zaruna ganar reconocimiento y lealtad entre aquellos que valoran no solo la moda, sino también la historia y la artesanía detrás de cada producto. Además, la microempresa se preocupa por la responsabilidad social. Colaborando a las comunidades, brindando oportunidades de empleo y apoyando el desarrollo económico.

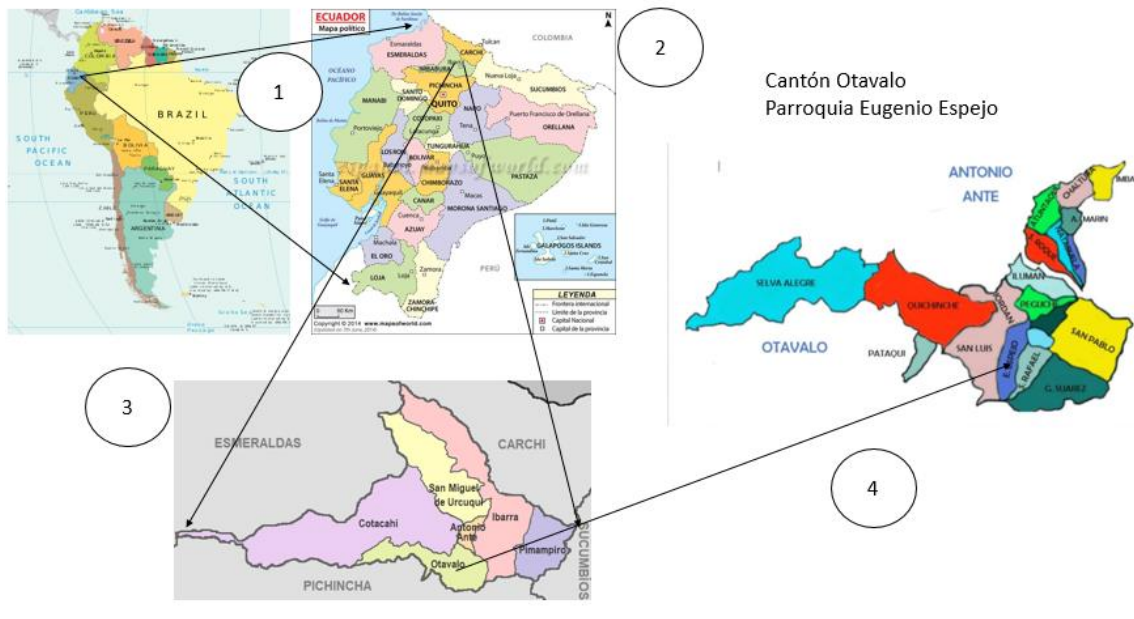
Zaruna menciona que sus productos son un tributo a la cultura otavaleña que se ha hecho notar por el mundo entero denominados “Mindalae” y de esta manera poder llegar a promocionar su producto y marca en el mundo de la moda. La microempresa “Zaruna” tiene como objetivo principal crear un modelo de gestión exitoso que permita expandir los productos en el mercado extranjero y posicionar la marca a nivel internacional.

## **21. Zona de localización de la microempresa**

### **Macro y Micro localización.**

La microempresa está ubicada en el país de la zona norte del Ecuador, en la provincia de Imbabura, cantón Otavalo, parroquia Eugenio Espejo, comunidad de Calpaquí- calle José Puente.

**Imagen 1**  
*Macro localización*



Elaborado por: El Autor.

Año: 2024

**Imagen 2**  
*Micro localización de la microempresa "Zaruna"*



## **22. Métodos de investigación**

### **Investigación de campo**

La siguiente investigación tiene como objetivo el estudio de recopilación de datos del lugar donde se encuentra localizada el objeto de estudio, asimismo, se debe considerar que los datos recopilados mencionan la situación actual con la información real de la microempresa. Así también, la microempresa a permitido acceder a fuentes primarias, registros de clientes para una mejor recolección de información.

### **Observación directa**

Tiene la finalidad de realizar observaciones en el proceso o la gestión que se esta implementando actualmente la empresa, de esta manera, analizar los procesos de primera instancia a permitido conocer a profundidad áreas en las cuales se necesita mejora. Este estudio ha permitido conocer la fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada área departamental en el proceso de la elaboración de alpargatas.

### **Inductivo**

El método inductivo es un proceso de razonamiento que se basa en la observación y la experimentación para llegar a una conclusión general a partir de casos específicos. A partir de estos patrones o tendencias se llega a una conclusión general sobre nuevas estrategias con una fuente de ayuda que se considera válida para conocer el estado de la microempresa. Es importante tener en cuenta que la conclusión general a la que se llega a través del método inductivo es tentativa y puede revisarse con base en nuevas observaciones y experimentos (Narvaez, 2024).

Este método se basa en el estudio y observación que inicia principalmente con la recolección de datos cualitativos con el objetivo de generar y analizar conocimiento sobre el estado actual de la microempresa, de manera que se puede analizar resoluciones al momento de recopilación de datos.

### **Método Cualitativo**

La investigación cualitativa es la que produce datos descriptivos, esta metodología recopila información a través de la observación y comportamientos del objeto estudiado,

permitiendo obtener respuestas abiertas que facilitan la interpretación de datos recopilados. Esta recolección de datos no es cuantificable y se aplica en estudios de mercado para analizar aspectos relevantes del segmento objetivo. Por lo tanto, el método cualitativo se aplica con la implementación de la entrevista a la propietaria de la microempresa.

### **Método Cuantitativo**

Esta técnica de investigación se basa en la medición de los resultados obtenidos, mediante la recopilación de datos numéricos, esta técnica puede ser de carácter deductivo ya que se aplica instrumentos medibles a las operaciones con la finalidad de obtener resultados precisos, en otras palabras, este método permite la utilización de estadísticas como método de cuantificar los resultados de la investigación en un estudio de mercado más amplio. De igual modo, la aplicación de la encuesta destinada a los clientes permite identificar gustos, preferencias de los clientes y futuros clientes.

### **Método descriptivo**

La presente investigación se aplica de acuerdo a la situación actual de la microempresa de alpargatas frente a la competencia en el mercado. Utilizando el método descriptivo, se describe detalladamente la situación actual de la microempresa, proporcionando una visión clara y precisa de su posición competitiva. Este método permite interpretar los datos obtenidos del análisis competitivo del mercado, identificando los aspectos clave del campo de investigación. El análisis de los datos recogidos mediante el método descriptivo permite reconocer patrones y tendencias que son esenciales para el desarrollo de estrategias efectivas de internacionalización. Al describir la situación actual de la microempresa, se obtienen resultados que pueden ser tanto positivos como declinantes, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones informadas.

## **23. Técnicas de recolección de datos**

### **Entrevista**

Es una técnica de investigación para la obtención y recopilación de datos que consiste en el dialogo entre dos personas denominados (Entrevistador y entrevistado), este instrumento proporciona al investigador obtener datos actualizados de cualquier tema a investigar.

La entrevista se aplicó a la dueña del emprendimiento de alpargatas “Zaruna” como persona capacitada y conocedora del tema en su labor, logrando recopilar datos reales y conociendo los posibles riesgos que está afrontando actualmente la microempresa, la persona entrevistada nos permitió conocer la información desde un punto de vista interno del emprendimiento identificando el área de ventaja de la microempresa y las desventajas en la cual la microempresa necesita fortalecerse, de tal manera que dicha recopilación de datos nos permita conocer de gran medida a la microempresa e implementar posibles estrategias para la elaboración de un modelo de gestión mayormente detallado, además, implementar un avance y acercamiento al mercado global.

### **Encuesta**

La utilización de la encuesta permitió recopilar datos de múltiples personas en el campo de la investigación.

La encuesta se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos. Debido a su intenso uso y difusión, la encuesta es la representante por excelencia de las técnicas del análisis social. (Romo, 1998, pág. 1)

La encuesta está dirigida a los posibles clientes potenciales en el mercado extranjero los cuales han permitido reconocer gustos y preferencias del producto a promocionar. Además, los datos recopilados han evaluado la factibilidad de introducción del producto al mercado extranjero, de igual manera los datos recopilados por la encuesta permitieron realizar un análisis exhaustivo que permite conocer las necesidades del mercado extranjero, asegurando así una entrada estratégica y adaptada a la demanda local, Adicional a lo mencionado, Este enfoque integral permite ajustar el modelo de negocio y la propuesta de valor del producto para asegurar una diferenciación efectiva y relevante en el nuevo mercado.

### **Validación de expertos**

Para la validación de instrumentos se llevó a cabo por tres personas con profundo conocimiento en el tema de investigación, el primer experto seleccionado para validar la siguiente investigación posee un profundo conocimiento en el campo de la administración, con especial énfasis en la metodología de gestión aplicada a microempresas. Su experiencia abarca la implementación de modelos de gestión eficaces que promueven el crecimiento y la sostenibilidad en contextos empresariales de pequeña escala. Además, su participación en la validación de esta investigación garantiza una perspectiva experta y fundamentada en prácticas probadas, metodológicas y la aplicabilidad de los resultados obtenidos. (ANEXO A)

La segunda persona designada para validar esta investigación posee un amplio conocimiento y experiencia en el campo del comercio internacional y las estrategias de negociación con mercados extranjeros. Su experiencia incluye el análisis de mercados internacionales, la identificación de oportunidades de exportación y la evaluación de riesgos asociados a la entrada en nuevos mercados. Además, cuenta con una sólida trayectoria en la gestión de operaciones de exportación, facilitando un enfoque estratégico para evaluar la viabilidad de introducción y comercialización del producto en el mercado objetivo. Su participación en la validación de esta investigación asegura una evaluación rigurosa y fundamentada, que considera tanto las oportunidades como los desafíos en el proceso de internacionalización. Además, el validador también debe estar familiarizado con los aspectos específicos del procedimiento aduanero en el ámbito de exportación. Esto implica comprender detalladamente los requisitos documentales, los trámites aduaneros y los reglamentos internacionales aplicables. Su experiencia en la gestión eficiente de la documentación necesaria para la exportación garantiza un conocimiento profundo de los procesos burocráticos y legales que pueden influir significativamente en la logística y la rentabilidad de las operaciones internacionales. Además, su capacidad para asesorar sobre estrategias de mitigación de riesgos relacionados con la aduana y para optimizar los tiempos de entrega en mercados extranjeros será crucial para la implementación exitosa del modelo de gestión para la internacionalización propuesto en esta investigación. (ANEXO B)

El tercer validador seleccionado para esta investigación se destaca en el ámbito del estudio teórico y metodológico, aportando un enfoque crucial para validar y fortalecer el modelo de gestión propuesto para la internacionalización. Su experiencia y conocimientos especializados permiten asegurar que el desarrollo del modelo se lleve a cabo de manera coherente y fundamentada. Con una destacada trayectoria profesional centrada en el asesoramiento de investigaciones académicas, su participación en la validación de esta investigación garantiza que se mantenga una línea de congruencia metodológica y teórica. Su capacidad para evaluar la investigación científica del enfoque metodológico utilizado, asegura que los resultados obtenidos sean confiables, contribuyendo así al avance del conocimiento en el campo de la internacionalización. (ANEXO C)

En conclusión, la colaboración de los tres expertos en diferentes áreas, administración de microempresas, comercio internacional y metodología investigativa son clave para asegurar un análisis fundamentado del modelo de gestión para la internacionalización de alpargatas “Zaruna” propuesto en esta investigación. Su involucramiento no solo valida la viabilidad práctica y teórica del modelo, sino que también, fortalece significativamente la comprensión y generación de estrategias efectivas para el estudio de nuevos mercados. La combinación de conocimientos prácticos y académicos proporciona una base sólida para la implementación exitosa del modelo, facilitando así un marco estratégico que optimiza las oportunidades de crecimiento y expansión internacional para las microempresas.

## **24. Población y Muestra**

### **Población**

La población es un conjunto que representa el todo de un lugar, personas, objetos, de los cuales se va obtener información con la finalidad de determinar el alcance de obtención de datos del estudio. Según López (2012) “Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros” (pág. 69).

Mediante la aplicación de la encuesta se analizó los datos que nos permitió investigar la población del mercado, del mismo modo, la microempresa trabaja con una

base de datos de los clientes, dentro del cual se refleja un total de 115 clientes radicados en la ciudad de Madrid a los cuales se les considera clientes potenciales, estos clientes representan la población dentro del estudio de investigación.

Los siguientes datos fueron proporcionados por los datos que tienen la microempresa de los clientes radicados actualmente en la ciudad de Madrid (Anexo D).

### **Muestra**

La muestra se recopiló por los potenciales clientes a la cual se va aplicar la encuesta, dichos datos nos permitirá conocer la demanda de adquisición a la cual está destinada afrontar la microempresa. Según León (2016), “Una muestra es una parte de la población. la muestra puede ser definida como un subgrupo de la población o universo” (pág. 6) .

Para ello, la población destinada de consumidores de alpargatas Zaruna serán los clientes potenciales con la posibilidad de adquisición del producto, enfocado a personas de 18 a 50 años de edad, que radica principalmente en la ciudad de Madrid España.

### **Muestreo aleatorio**

El muestreo aleatorio es una técnica que permite obtener una muestra representativa de la población. Ésta se basa en el concepto de probabilidad, el cual marca que cualquier elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido y que la elección de cada elemento es independiente de cualquier selección previa (Velázquez, 2017, pág. 4)

La muestra se seleccionará aleatoriamente entre un mínimo de clientes potenciales mediante la aplicación de una encuesta diseñada para este propósito. Los participantes fueron contactados a través de los canales de comunicación habituales de la microempresa para solicitar su colaboración en el llenado de las encuestas. Por otro lado, la encuesta se realizó mediante la plataforma de recolección FORMS permitiendo la recopilación de información valiosa sobre la percepción de la marca, la satisfacción del cliente y las expectativas del mercado en términos de características, precios y servicio.

Una vez obtenidos las respuestas de los clientes, se inicia con una muestra finita de una parte de la población delimitada de 115 personas residentes en la ciudad de Madrid, a los cuales se aplica la siguiente formula:

Ecuación muestral:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$n$  = Tamaño de muestra buscado =?

$N$  = Tamaño de la Población o Universo = 115

$Z$  = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC) = 1,28

$e$  = Erro de estimación máximo aceptado = 0.09

$p$  = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito) = 0.5

$q$  =  $(1 - p)$  = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado = 0.5

$$n = \frac{115 * 1,28^2 * 0,5 * 0,5}{0,09^2 * (115 - 1) + 1,28^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 35$$

## 25. Análisis de resultados

### Presentación de resultados cualitativos

#### Reclutamiento de información de la microempresa “Zaruna”

La información que se recopiló para la siguiente investigación del proyecto, fue de investigación de campo presencial junto a la propietaria de la microempresa Zaruna. Una vez obtenido y elaborado la entrevista para la recolección de datos se procedió a la entrevista personal, en primera instancia, de esta manera, fue de importancia la visita presencial a las instalaciones de Zaruna, seguido de una pequeña introducción de presentación del estudio que se está realizando, por ende, la presentación consistió en conocer sobre la historia de la microempresa, con la finalidad de obtener resultados reales sobre las fortalezas y debilidades que pasa en la microempresa. Posteriormente las preguntas que se elaboró referente al tema son esencial para realizar un estudio con mayor profundización. (ANEXO E)

### **Reflexión sobre el propio investigador**

Esta investigación de campo se realizó con la finalidad de conocer a profundidad la actividad económica que realiza la microempresa “Zaruna”, además, este estudio se trata sobre la aplicabilidad de un modelo de gestión para la internacionalización del producto de la microempresa, el interés de conocer y de estudiar con mayor profundidad incentivó la motivación en aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica el cual transcurrido el tiempo he adquirido el conocimiento teórico con la finalidad de conocer y poner en práctica en los temas de gestión empresarial, en la cual me motiva a contribuir con mis conocimientos y que mejor ayudar a una microempresa que da inicios a mejorar en su actividad, de esta manera cada experiencia ha sido una oportunidad de fortalecer conocimiento y aplicar en mi formación profesional y contribuir a un desarrollo económico en la sociedad.

Como investigador, puedo definir que mis fortalezas en el campo de esta investigación, me han permitido recolectar de datos específicos y muy beneficiosos para fundamentar el proyecto de investigación, la microempresa Zaruna me ha permitido conocer sobre el transcurso de vida que lleva afrontando la microempresa, además, esta investigación me ha permitido afrontar mis debilidades en ciertas áreas al enfrentar en la vida profesional.

## **26. Presentación e interpretación de resultados**

### **A) Resultados de entrevista**

En este análisis se han recopilado datos significativos a partir de una entrevista realizada con la propietaria de una microempresa. El objetivo de esta entrevista es obtener información crucial sobre la operatividad de la microempresa. El análisis exhaustivo de estos datos nos permitió identificar aspectos clave del funcionamiento de la microempresa. Estos hallazgos serán fundamentales para desarrollar soluciones y estrategias en la creación de un modelo de gestión destinado a internacionalizar el producto investigado. Además, se realizó una codificación de las respuestas realizadas en la entrevista, de esta manera, garantizando la autenticidad de los datos recopilados a partir de su experiencia directa en la gestión diaria del negocio.

### **Tabla 4**

*Codificación de entrevista*

<b>Categoría</b>	<b>Codificaciones</b>
Gestión y Operación del Negocio	Motivación y Dedicación Inicial Equipo y Roles en la Microempresa Estructura Organizativa Estrategias de Marketing para Alpargatas
Producción y Producto	Proceso de Elaboración de Alpargatas Materiales Distintivos en la Fabricación Producto Principal del Negocio Sostenibilidad y Producción Responsable
Mercado y Comercialización	Mensaje a Través del Nombre "Zaruna" Mercados Actuales de Comercialización

---

Fuente: Elaborado por el autor.

Cada entrevista se centró en varios temas clave, desde un punto más generalizado el análisis de esta entrevista garantizara la implementación necesaria para la mejora de la microempresa.

### **Gestión y Operación del Negocio**

- **Motivación y Dedicación Inicial**

La Sra. María Isabel Anguaya indica que la motivación principal para iniciar con este negocio fue continuar con la tradición familiar y ofrecer alpargatas diferentes al modelo tradicional. Zaruna es una microempresa dedicada a la elaboración de alpargatas con una visión innovadora, en la actualidad su propósito es fusionar la artesanía tradicional con las tendencias contemporáneas de la moda. Desde sus inicios, Zaruna se ha distinguido por su compromiso con la calidad. Zaruna nació de la idea de marcar un territorio representativas de su identidad cultural. Hoy en día ya tienen el significado que representa el nombre que quieren transmitir con marca “Camina con elegancia”. Han dedicado siete años a ese emprendimiento, enfocándose en innovar en diseño y calidad para destacar entre la competencia.

### **Imagen 3**

*Modelo de alpargata Zaruna*



Fuente: Fotografía de la página de Facebook Zaruna

### **Equipo y Roles en la Microempresa**

En base a la investigación de campo realizada a la microempresa y las respuestas en la entrevista por la propietaria de “Zaruna”, se pudo identificar al equipo por el cual está conformada la microempresa, el cual está conformada por los miembros de la familia. Cada integrante tiene un área específica para la elaboración de alpargatas, de esta manera la organización es eficiente en cuanto a tiempos de fabricación. Así mismo se pudo identificar que el personal colaborativo se encarga en puntos específicos cumpliendo con el rol de acabos del producto y la atención al cliente en la tienda física.

### **Estructura Organizativa**

La microempresa a adoptado un modelo de estructura organizativa de estructura horizontal, según Mejía Flores & Casquete Baidal, (2019) afirman que:

Las estructuras horizontales generan menos costes, se centran en el personal, su motivación, satisfacción, esto genera cooperación, más probabilidades de ideas innovadoras, mayor compromiso en la gestión, rapidez en la transmisión de la

información, mejor comunicación, todo ello conlleva a la agilidad y adaptabilidad a las nuevas realidades (pág. 11).

Al ser una microempresa familiar y al no contar con varios colaboradores se han la comunicación directa entre colaboradores y la propietaria fomentado un ambiente de valor colaborativo y la participación de los miembros permitiendo ser eficientes, ágiles y motivador en las actividades.

### **Estrategias de Marketing**

La microempresa cuenta con los materiales necesarios para gestionar una estrategia publicitaria de calidad esta área se encarga la propietaria de Zaruna, Además, implementan una publicidad principalmente en la participación en ferias y eventos de moda, la contratación de personas creadoras de contenido ha sido un punto fuerte para impulsar la marca, a través de redes sociales y su página web. de esta manera la microempresa ha dado un salto fuerte en plataformas digitales y posicionamiento en las ventas online.

### **Producción y producto**

Mediante el análisis exhaustivo recopilado de las palabras y experiencia de la Sra. María Isabel Anguaya, Su producto diferenciador son las alpargatas elaboradas con cabuya y piel de foca, estilo taco, con doble plataforma, llanas personalizadas, se enfocan en realizar las alpargatas a la medida, preferencia, diseño, color que les propone su cliente. Según Maza et-al, (2022) menciona que:

Es fundamental aclarar que una marca no es un logotipo, tampoco es una empresa, de hecho, solo son unos indicadores de identidad; pero se convierten en marca cuando estos cumplen con ciertas características como: transmitir atributos y valores descubiertos por los insight (verdad interna), que forman y consolidan la personalidad de una marca; donde por medio del uso de estrategias de marketing, comunicación, publicidad y branding, permiten crear las destrezas necesarias para proyectarla en la mente de los consumidores (pág. 2).

Los estilos innovadores de las alpargatas se diferencian de la competencia por ser un producto artesanal hecho netamente a mano y sus diversos modelos, así también, el servicio personalizado es de gran importancia para la mejora el producto. Para Baque et-

al (2021), “El valor agregado es un extra [...], se interpreta como el atributo o característica extra que se le da a un producto, con el fin de superar las expectativas del cliente y generar mayor valor del producto o servicio.” (pág. 3).

El proceso de elaboración de las alpargatas en primera instancia es disponer con todos los materiales disponibles los cuales son: taco de madera, caucho Eva, fibra amarilla, trenza de yute, tela piel de foca, forro, plantilla, y los insumos adicionales ojales, cinta. En el siguiente proceso es necesario tener todo tipo de molde de diferentes tamaños y medidas, de esta manera se traza la forma de la planta de los pies a la medida del cliente y la cubierta denominada capellada. Para finalizar, se procede a la unión de las partes, como valor agregado las costuras se realizan a mano, y agregar detalles de la marca.

### **Mercado y comercialización**

Actualmente la microempresa se dedica a la comercialización de alpargatas en su tienda física ubicada en la ciudad de Otavalo, además, se realizan envíos en todo el territorio nacional, las alpargatas Zaruna han tenido una acogida bastante fuerte ya que su mercado demanda demasiada adquisición por sus innovadores diseños, cuentan con redes sociales donde realizan ventas online, de esta manera pueden llegar al cliente a nivel nacional.

### **27. Reclutamiento de información de la encuesta realizada a clientes de la microempresa “Zaruna”**

La siguiente investigación de recopilación de datos realizados a los encuestado se obtuvo mediante la aplicación de encuesta online aplicadas a los clientes potenciales de la microempresa Zaruna, los clientes seleccionados representan a una cierta parte de todos los clientes radicados en la ciudad de Madrid, para ello, la encuesta se elaboró mediante una herramienta de recolección de datos denominado Forms Office. Una herramienta la cual da la facilidad de crear encuestas del mismo modo conocer diferentes aspectos como: gustos, preferencias, opiniones y satisfacción del mercado demandante, de esta manera los datos obtenidos en la investigación brindan resultados que mediante un exhaustivo análisis se pudo llegar a la comprensión de la demanda y comportamiento del mercado extranjero.

La microempresa Zaruna dispone de un registro de los clientes potenciales, tanto físicas como medios electrónicos. La muestra de estudio estuvo conformada por 35 participantes esto representa al valor total de muestra el cual se aplicó una fórmulas de estadísticas para la extracción que representa la muestra de la población residentes de la ciudad de Madrid, además la selección de la muestra permitió identificar a clientes con los que la microempresa interactúa con mayor frecuencia dado facilidad de contactar con ellos, de esta manera ha logrado emitir links mediante contacto directo de WhatsApp y sus diferentes redes sociales, mediante este método, se ha logrado extender la información a otros posibles clientes, recopilando datos para el respectivo estudio de esta investigación.

## **B) Resultados de encuesta**

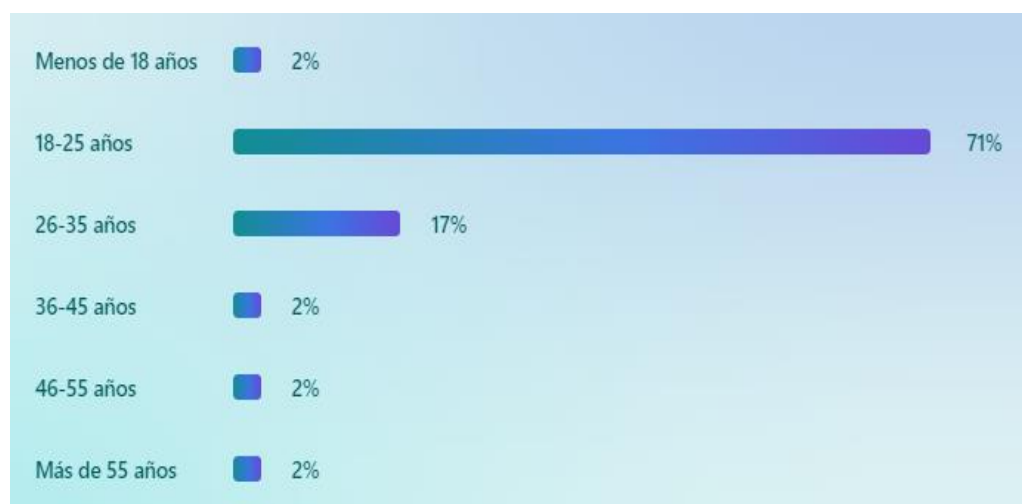
### **Estadísticas y análisis de datos**

En la siguiente investigación se pone a disposición el análisis de la encuesta describiendo los principales resultados obtenidos.

#### **Figura 1**

*Datos demográficos*

Edad



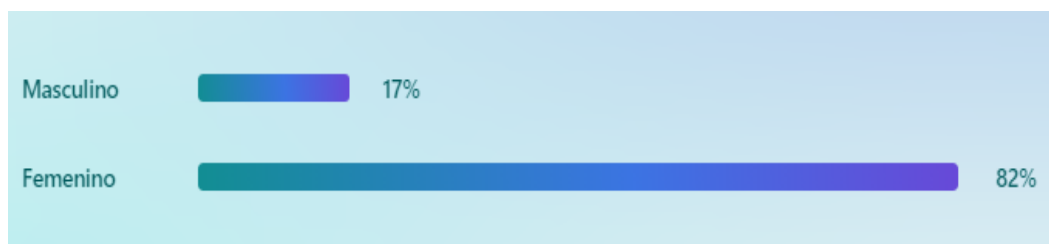
Elaborado por: El Autor.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizado a los clientes de la microempresa Zaruna, se ha tomado en consideración de aplicar la encuesta a diferentes rango de edades de los clientes, lo cual ha permitido identificar y posicionar el producto

en un segmento de mercado efectivo, el 88 % de los clientes potenciales que va desde los 18 y los 35 años, podemos identificar como un mercado juvenil los cuales valoran la modernidad, comodidad, calidad y satisfacción personal, en este sentido, facilita generar estrategias que satisfagan las necesidades del cliente permitiéndonos cubrir la demanda del mercado.

**Figura 2**

*Género*



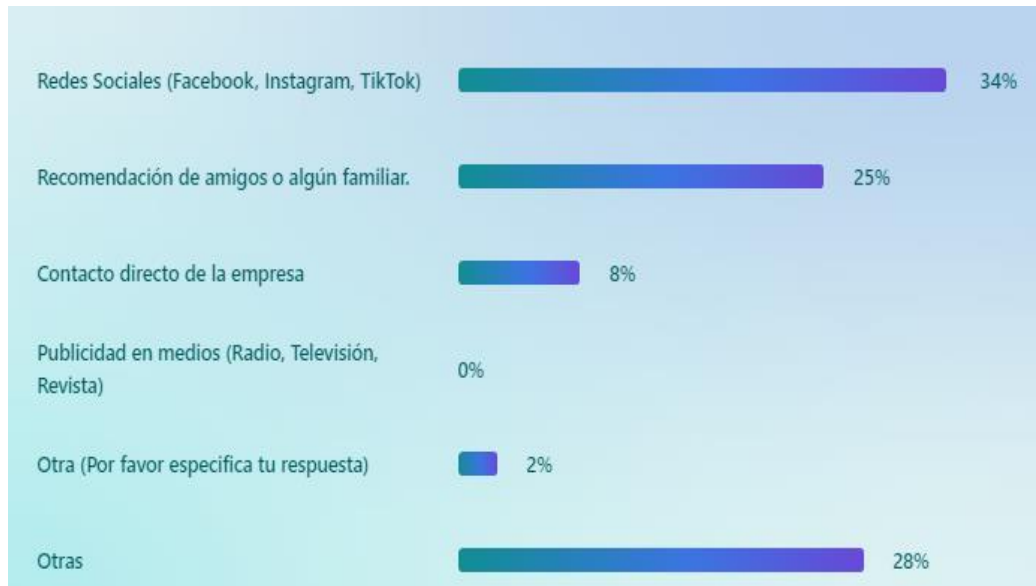
Elaborado por: El Autor.

Al analizar los datos de los encuestados, podemos identificar claramente que los principales consumidores potenciales de los productos de la microempresa Zaruna, son de género femenino, por consiguiente, es necesario implementar aumentar la producción para satisfacer la demanda de mercado.

Implementar un plan estratégico para mejorar los diseños de alpargatas, ya que su mercado es muy demandado, identificando áreas el cual es necesario fortalecer la operación de diseño y calidad con la finalidad de ofrecer valor agregado al producto h posteriormente al cliente.

**Figura 3**

*Reconocimiento de la marca “Zaruna”*



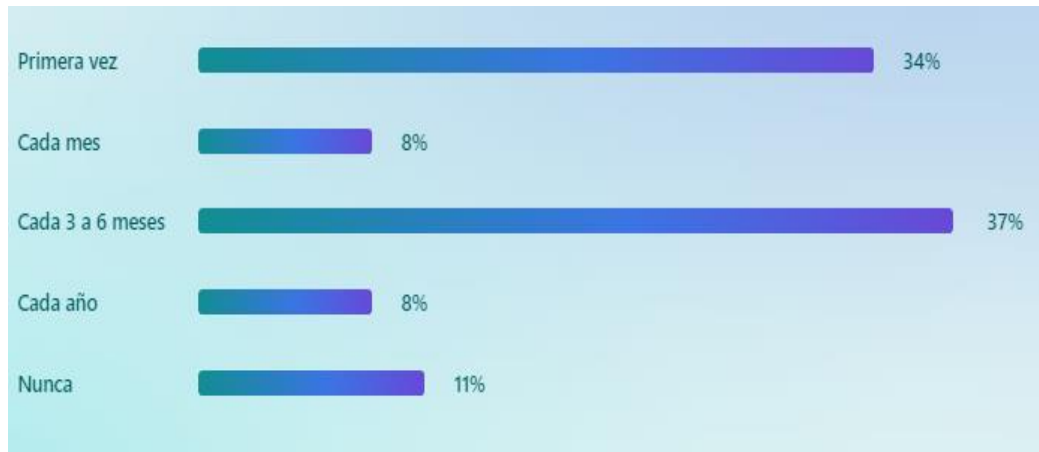
Elaborado por: El Autor.

En este campo, de acuerdo a la información obtenida de parte de los encuestados ha permitido identificar que la principal fuente de reconocimiento de la marca es mediante las visitas a las redes sociales que dispone la microempresa, dando la importancia de mantener una presencia e interacción en las plataformas digitales como principal fuente de atracción de audiencia, en segunda instancia y con mayor participación en reconocimiento de la marca es debido a las constantes participaciones en ferias de moda organizadas en diferentes localidades del Ecuador, de igual manera, la recomendación mediante familiares y grupos de influencia ha permitido la aplicación de la publicidad denominada boca a boca. Según afirma Sernovitz (2009) “El marketing de boca en boca se puede definir técnicamente de varias maneras. El arte y la ciencia de entablar comunicaciones mutuamente beneficiosas entre los consumidores y entre el consumidor y el experto en marketing” (pág. 1).

De esta manera la marca Zaruna con el pasar de los tiempos logrará posicionarse en un mercado más amplio logrando establecerse en las mentes de los clientes.

**Figura 4**

*Frecuencia de compra*

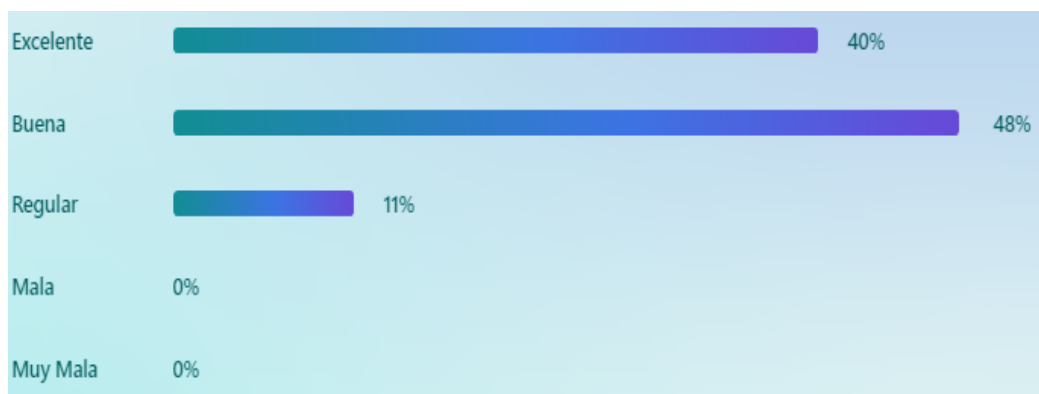


Elaborado por: El Autor.

Con respecto al siguiente gráfico, y mediante la afirmación por las palabras mencionadas de la propietaria de la microempresa la Sra. María Isabel Anguaya se ha logrado identificar que la adquisición de alpargatas Zaruna, en un 37% permite conocer que la adquisición de las mismas está enfocada por temporadas festivas, además, el 34% de los consumidores representan a un nuevo público el cual se denomina como un futuro cliente potencial, del mismo modo, es de suma importancia implementar la mejora en el servicio al cliente, con el objetivo de fidelizar al cliente.

**Figura 5**

*Percepción de la calidad*

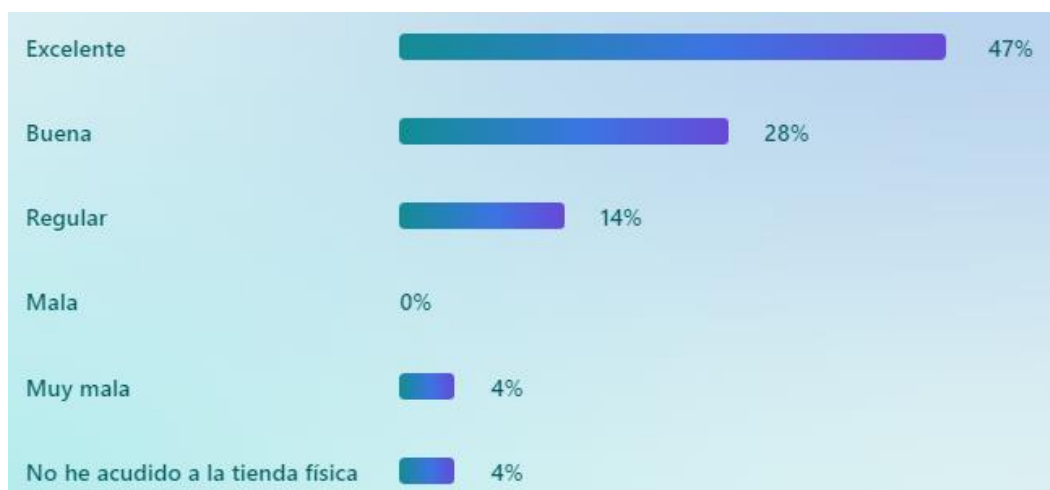


Elaborado por: El Autor.

Dentro de los datos obtenidos se pudo observar que la calidad de las alpargatas Zaruna satisfacen las expectativas de los clientes los cuales consideran una calidad buena, al ser la mayoría de clientes potenciales en este caso un público joven demuestran que sus preferencias son en gran medida exigentes, en cuanto al análisis observado, la microempresa está en la necesidad de cubrir la demanda de acuerdo a las exigencias del cliente optando en adquirir materiales de alta calidad para la elaboración del producto, de esta manera un diseño personalizado garantizara la fidelidad del cliente.

**Figura 6**

*Valoración de la atención*



Elaborado por: El Autor.

De acuerdo al análisis de resultados obtenidos, el 75 % de los clientes que acuden a la tienda física de Zaruna han dado una referencia de satisfacción valorándola en excelente, esta valoración mejora la lealtad de los consumidores y genera ventajas positivas como impulsores de la marca y fortaleciendo la reputación de la marca en las diferentes plataformas que operan, esta valoración inspira a prácticas de mejora continua en el producto y servicio, por otro lado, es indispensable considerar que es necesario mejorar en el servicio de atención al cliente, generar estrategias considerando una retroalimentación de las opiniones del cliente permitirá adaptar a la demanda y satisfacción del mercado, esta experiencia permite realizar cambios al momento de ingresar el producto a un mercado extranjero con mayor exigencia.

**Figura 7**

*Experiencia con el producto*

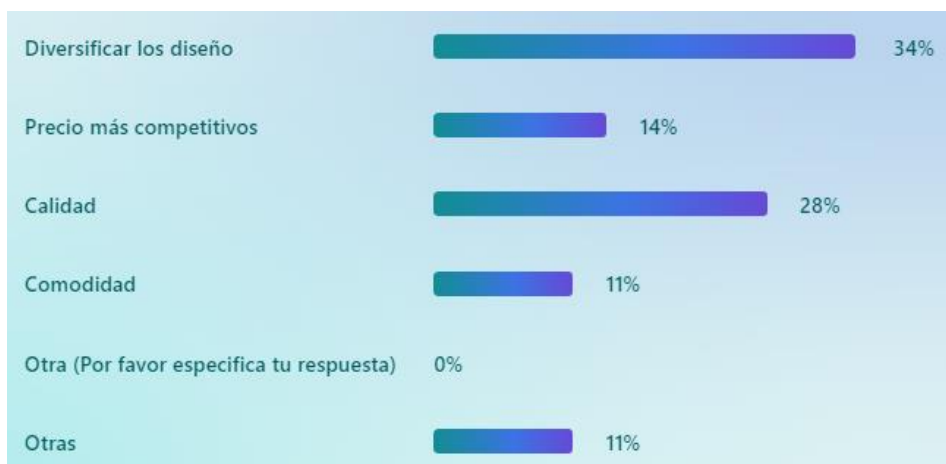


Elaborado por: El Autor.

A partir de la representación gráfica se puede observar la perspectiva clara sobre cómo la mayoría de los encuestados no han tenido problemas con el producto el cual representa un 74%, esto da a comprender que el producto cumple satisfactoriamente su función. Mientras que el 20% ha enfrentado alguna dificultad con el producto, pero se destaca que la microempresa ha sabido resolverlos de manera efectiva. Por último, existe un pequeño margen de mejora del 6% que podría proporcionar información valiosa para Zaruna, esta información en donde se genera una serie de disputa informaría a la microempresa sobre áreas de debilidades en las que pueden mejorar, de esta manera implementar nuevas estrategias de negocio y enfocándose en la atención al cliente.

**Figura 8**

*Sugerencias de percepción del cliente*

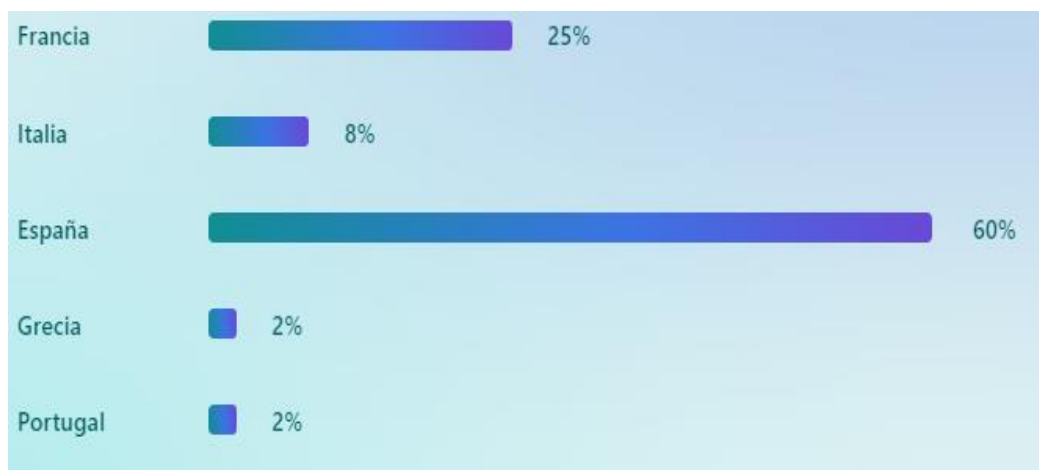


Elaborado por: El Autor.

Según los resultados de la encuesta, las sugerencias clave para la mejora del producto a nivel nacional e internacional es un 34% que la mayoría de los encuestados recomienda diversificar los diseños, esto indica la preferencia de los consumidores de optar por variedad de modelos que se acoplen a tendencias actuales. Además, el 28% menciona la calidad como un factor clave, debido a que un producto que mantiene estándares de fabricación tiene mayor durabilidad y satisface al cliente. En cuanto al 14% de los encuestados consideran que el precio es un factor determinante en la decisión de la compra, pues un precio más bajo puede hacer que el producto sea accesible a un mayor segmento de clientes.

### Figura 9

*Expansión a nuevos Mercados Internacionales*

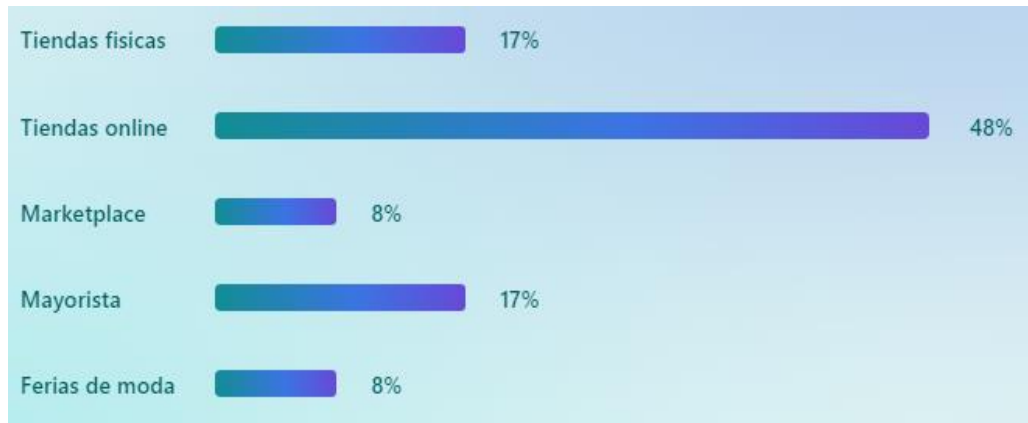


Elaborado por: El Autor.

En la representación gráfica, es evidente una preferencia por España con un 60% de los encuestados como un país estratégico para la internacionalización de la marca “Zaruna”, debido a que gran parte de los indígenas residen ahí y tendría una demanda potencial por ellos. Por otro la Francia es considerable para la expansión de mercado con un 25% de sugerencia. Italia con un 8%, Grecia y Portugal con un 2%. Esto demuestra como prioridades de expansión a España y Francia cabe considerar que los dos países seleccionados por los clientes son países en donde el factor clima es primordial ya que son países con más días de verano de esta manera optar por un producto cómodo es preferencia entre los clientes.

**Figura 10**

*Canales de distribución*

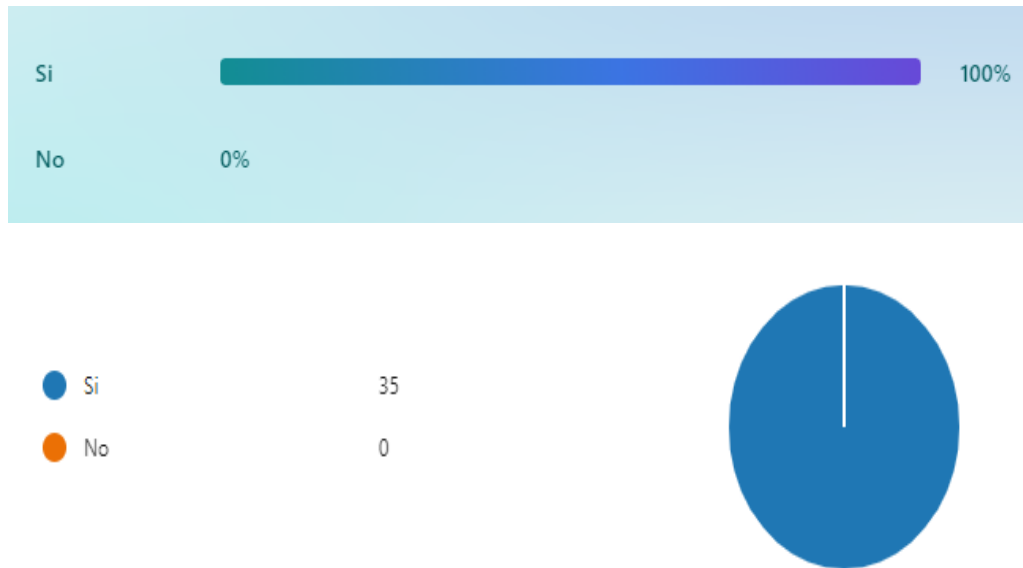


Elaborado por: El Autor.

Al analizar la gráfica, podemos notar una evidente preferencia por los canales de distribución online como una estrategia efectiva para la distribución con un 48% de los encuestados, puesto a que la presencia en plataformas de distribución digital amplía el segmento de clientes, facilitando la accesibilidad de los productos. Por otro lado, las tiendas físicas y mayoristas reciben un 34% de apoyo, sugiriendo así de una presencia física para que los clientes puedan visitar las instalaciones. Las ferias de moda y Marketplace reflejan un interés menor de 8%. Por lo tanto, es importante priorizar los canales de distribución digital mientras se beneficia las ventajas de los canales de distribución físicas para fortalecer la presencia de Zaruna a nivel nacional e internacional.

**Figura 11**

*Respaldo y promoción de la marca*



Elaborado por: El Autor.

La gráfica permite visualizar claramente un resultado positivo puesto a que el 100% de los encuestados recomendarían la marca, reflejando así la satisfacción y lealtad hacia Zaruna. Dando su disposición de promover la marca entre amigos, familiares y conocidos, reforzándose en gran medida la confianza de los clientes con el producto.

## **Capítulo III**

### **Propuesta de modelo de gestión para la internacionalización de alpargatas “Zaruna” a España, periodo 2024-2027.**

Mediante la investigación realizada en el marco teórico y los datos obtenidos en la metodología se procederá en aplicar el conocimiento obtenido en el cual se va a elaborar un Modelo de gestión para la internacionalización de alpargatas “Zaruna” a España, periodo 2024-2027.

#### **28. Resumen ejecutivo**

La microempresa Zaruna es un negocio familiar dedicada a la elaboración y comercialización de alpargatas, teniendo en cuenta un producto con un estilo moderno diferenciándose de la competencia local, reconocida por su alta calidad en materiales que implementa para la elaboración de la misma, actualmente la microempresa cuenta con un lugar físico para la venta de las alpargatas, además utiliza medios de plataformas digitales, por tal razón su reconocimiento de la marca sigue extendiéndose en el mercado nacional. El objetivo de esta propuesta es crear un modelo de gestión para la internacionalización de alpargatas Zaruna. Logrando introducir nuestro producto en el mercado español específicamente en la ciudad de Madrid para los clientes potenciales de la microempresa.

#### **29. Análisis situación actual**

##### **Mercado Interno**

Otavalo es una ciudad ubicada al norte del Ecuador a 90mim de la capital del Ecuador situada en la provincia de Imbabura, Otavalo es conocida por sus artesanías a base textiles e innumerables artesanías de diverso tipo.

En el corazón de los Andes ecuatorianos, se encuentra Otavalo, un lugar donde la creatividad y la tradición se entrelazan de manera extraordinaria. Los vibrantes mercados, las coloridas telas y las obras maestras, son muestra de la increíble habilidad para el arte y la artesanía de Otavalo, aquí encontrarás no solo hermosos objetos, sino también una ventana a la rica cultura indígena que ha prosperado aquí durante siglos (Oña, 2023).

**Tabla 5**

*Geografía demográfica Otavalo.*

<b>DATOS GENERALES DEL CANTÓN</b>	
PROVINCIA:	Imbabura
CANTÓN:	Otavalo
REGIÓN:	Sierra Norte
CABECERA CANTONAL	San Luis de Otavalo
NOMBRE DEL ALCALDE/SA	Ing. Mónica Anabel Hermosa Acosta
SUPERFICIE	Urbana: 82,10; Rural: 424,37;  Total, Cantón: 507,47
PERIMETRO URBANO:	800 hectáreas
POBLACIÓN URBANA:	44.536
POBLACIÓN RURAL:	65.925
POBLACIÓN TOTAL:	POBLACIÓN TOTAL: 125.785 habitantes (Censo 2.020)

---

Elaborado por: el Autor

Fuente: <https://www.otavalo.gob.ec/web/datos-generales/>

Otavalo además de las artesanías de textiles también ofrece diversos tipos de artesanías en este caso la alpargata que forma parte de la vestimenta de la cultura otavaleña

El uso de las alpargatas en los pueblos indígenas no puede faltar, ya que con ellas se identifica la cultura, tradición y costumbre. El sector de la Ropa Típica es un

área que forma parte del mercado 24 de mayo, aquí los ponchos, anacos, fajas y blusas bordadas están en todos los puestos. (Carrión, 2023).

En la actualidad debido a la alta competencia que tiene la microempresa, uno de los principales objetivos es la innovación, el diseño, la calidad del producto, Además es importante establecer el producto asociado a una marca patentada “Zaruna”, si bien en el mercado local gracias a sus productos diferenciadores la microempresa tiene un fuerte posicionamiento, en efecto, integrarse a mercados internacionales es el segundo paso de posicionamiento de la marca. Sin embargo, carece de experiencia en mercados internacionales por lo cual la elaboración de un modelo de gestión permitirá una mejor organización, posteriormente realizar las primeras exportaciones.

### **Mercado Externo**

La Comunidad de Madrid, situada en el suroeste de Europa, es una región autónoma de España. Su capital, Madrid, no solo es la ciudad más grande del país, sino también un centro cultural, comercial y político de gran importancia.

Asimismo, los países europeos consideran a la artesanía como parte de la cultura por ello este mercado es demandado principalmente por las artesanías de los países sudamericanos.

### **Tabla 6**

*Datos geográficos y demográficos Madrid*

<b>DATOS GENERALES DE MADRID</b>	
País:	España
Comunidad Autónoma:	Comunidad de Madrid
Provincia:	Madrid
Ubicación:	40°25'01"N 3°42'12"O
Superficie:	604.45km <sup>2</sup>
Alcalde:	José Luis Martínez Almeida
Habitantes:	4 millones 726 mil habitantes

---

Moneda:	Euro (€)
Idioma:	Español

---

Elaborado por: el autor      Fuente: <https://ailespanol.com/es/cultura-de-madrid-informacion-que-debes-saber/>

**El tamaño estimado del mercado europeo demandado de la artesanía es de 153 millones de personas, con un valor que supera los 50.000 millones de euros.**

En 2022, el gasto medio anual en artesanía se ha estimado en 346 euros por persona.

El importe del gasto aumenta en correspondencia a la edad del comprador. Encontramos medias cómo

279 euros para compradores de entre 20 y 35 años,

302 euros para compradores de entre 36 y 45 años

367 euros para los consumidores de entre 46 y 55 años

389 euros para los compradores de entre 56 y 70 años.

Según la ocupación

hay un mayor consumo entre los compradores autónomos, con un gasto medio anual de 440 euros.

Los compradores jubilados se sitúan en una media de 415 euros.

Empleados de empresa, con 318 euros.

(Crafts Magazine, 2023).

De esta manera, el mercado de Madrid es uno de los principales mercados en promocionar las alpargatas, sin embargo, en la comunidad de España existe un factor que puede dificultar al proceso de introducir del producto al mercado ya en España es el principal pionero en fabricación las denominadas alpargatas españolas.

Las alpargatas españolas son uno de los máximos exponentes del calzado artesanal de nuestro país. Han sido muy populares por su comodidad, su diseño, su frescura y su calidad, haciendo que la humildad asociada a este tipo de sandalia se

convierta en una seña de identidad del que es el calzado más apreciado por el público femenino en los meses de verano y entretiempo, A día de hoy, manteniendo todas las características que en otros tiempos hicieron grandes a las alpargatas, este calzado continúa siendo una alternativa excelente para quienes apuesten por la comodidad.

#### **Imagen 4**

*Alpargatas Españolas*



Elaborado: por Carmen Santaella

Fuente:<https://www.cosmopolitan.com/es/moda/tendencias-moda/g43975472/alpargatas-esparto-comodas-marcas-espanolas/>


Publicado: 02/06/2023

En definitiva, España es la precursora de las alpargatas por lo cual es muy demandado en el mercado especialmente para el género femenino en las temporadas de verano, sin embargo, al ser un producto reconocido por la sociedad nos facilita la entrada al mercado español, puesto que el producto a promocionar mantiene una línea de materiales de elaboración distintivos a los nacionales.

### 30. Ficha técnica del producto

**Tabla 7**

*Ficha técnica del producto.*

Ficha técnica del producto					
RUC	1707999841001	Categoría:	Calzado		
CONTACTO	Telf.:593 994753929	Certificaciones	Partida Arancelaria	Fecha:	
	Email: <a href="mailto:a_zaruna@gmail.com">a_zaruna@gmail.com</a>	Certificado de origen	6405.20		
Descripción del producto					
Producto	Alpargatas Zaruna				
Descripción	<p>Las alpargatas combinan tradición y modernidad para ofrecer un calzado cómodo. Diseñadas con materiales de alta calidad y atención al detalle, las alpargatas están hechas para brindar tanto estilo como funcionalidad.</p>				
Material de producción					
<p>Suela: Hecha de yute natural o esparto, la suela es flexible y duradera, proporcionando una excelente amortiguación y transpirabilidad.</p>					

<p>Parte Superior: Confeccionada en tela de piel de foca, lona o cuero suave, la parte superior ofrece comodidad y se adapta bien al pie. Los materiales elegidos garantizan durabilidad y un ajuste cómodo.</p>
<p>Observaciones</p>
<p>Su diseño elegante permite combinarlas con una variedad de atuendos, ropa tradicional, jeans y camiseta hasta vestidos veraniegos.</p>

Elaborado por: El autor

### **31. Capacidad Productiva**

Actualmente, la microempresa Zaruna experimenta variaciones en su capacidad máxima de producción de alpargatas según la temporada. Los meses de enero, febrero, junio, julio, agosto y diciembre son los períodos de mayor demanda, alcanzando la elaboración de hasta 400 pares de alpargatas mensuales logrando cubrir la demanda del mercado tanto nacional como internacional. En los demás meses del año la producción disminuye en 60%, es decir, un estimado de 160 alpargatas mensuales. La mayor parte de esta producción es de consumo local.

Zaruna también cuenta con una línea de alpargatas exclusivas, es decir elaboradas con características que solicite el consumidor final. Para la fabricación de este producto, el tiempo de duración de una alpargata con diseño personalizado pueden prolongarse a 1 día a diferencia de las alpargatas tradicionales que su elaboración estimada es de 5 a 6 horas. La diferencia de tiempo se debe a que el detalle y los acabados son elaborados netamente a mano cuidando la calidad de la costura.

### **32. Modelo de gestión interna**

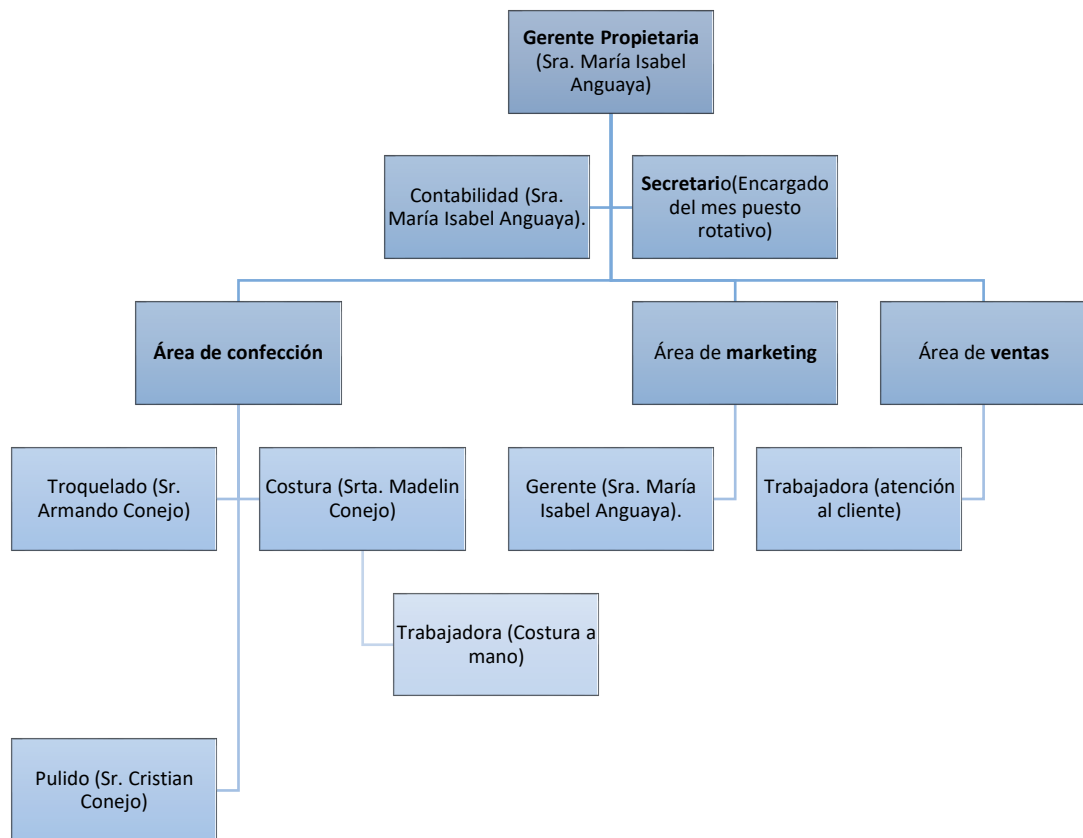
#### **Estructura organizacional**

En base a la investigación realizada de los tipos de modelo de gestión la elección más favorable para la aplicación en la microempresa es el modelo de gestión tradicional, debido a que, es el más óptimo para la representación de la estructura organizacional de la microempresa.

A continuación, se muestra la propuesta de estructura de un organigrama funcional del modelo organizacional para la microempresa Zaruna.

**Figura 12**

*Organigrama funcional de la microempresa Zaruna.*



Elaborado por: el autor

Como podemos observar en el gráfico anterior la estructura de la empresa se representa en un organigrama horizontal, en donde la propietaria es la gerente de la empresa misma que cuenta con tres áreas de soporte: área de confección, área de marketing y área de ventas, se considera que cada área es complementaria una con otra y esencial para el desarrollo de la microempresa, cabe recalcar que cada colaborador de la empresa cuenta con la experiencia y el conocimiento necesario para ejecutar su labor, además aportan con ideas innovadoras para mejorar el producto.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional son los valores que los miembros de una organización proponen a sus colaboradores en mantener un ambiente de compañerismo y respeto, esta

práctica permite que una organización sea responsable en las actividades con la finalidad de alcanzar una meta. De la misma manera, se propuso a la microempresa Zaruna establecer una cultura organizacional, donde se vean plasmadas sus metas a corto, media y largo plazo fomentando un ambiente pacífico y a su vez eficaz en sus procesos.

### **Misión**

En Zaruna, el compromiso de satisfacer las necesidades del cliente es lo primordial, garantizando productos de alta calidad, así también, con el objetivo de crear plazas de empleo para un desarrollo mutuo con la sociedad.

### **Visión**

Ser una marca líder posicionada en el mercado extranjero, preservando la identidad y la riqueza cultural, ofreciendo productos de calidad y de constante innovación.

### **Valores**

Llegar a ser una empresa con principios cristianos fomentando el respeto, la honestidad, equidad, perseverancia e integridad a la comunidad.

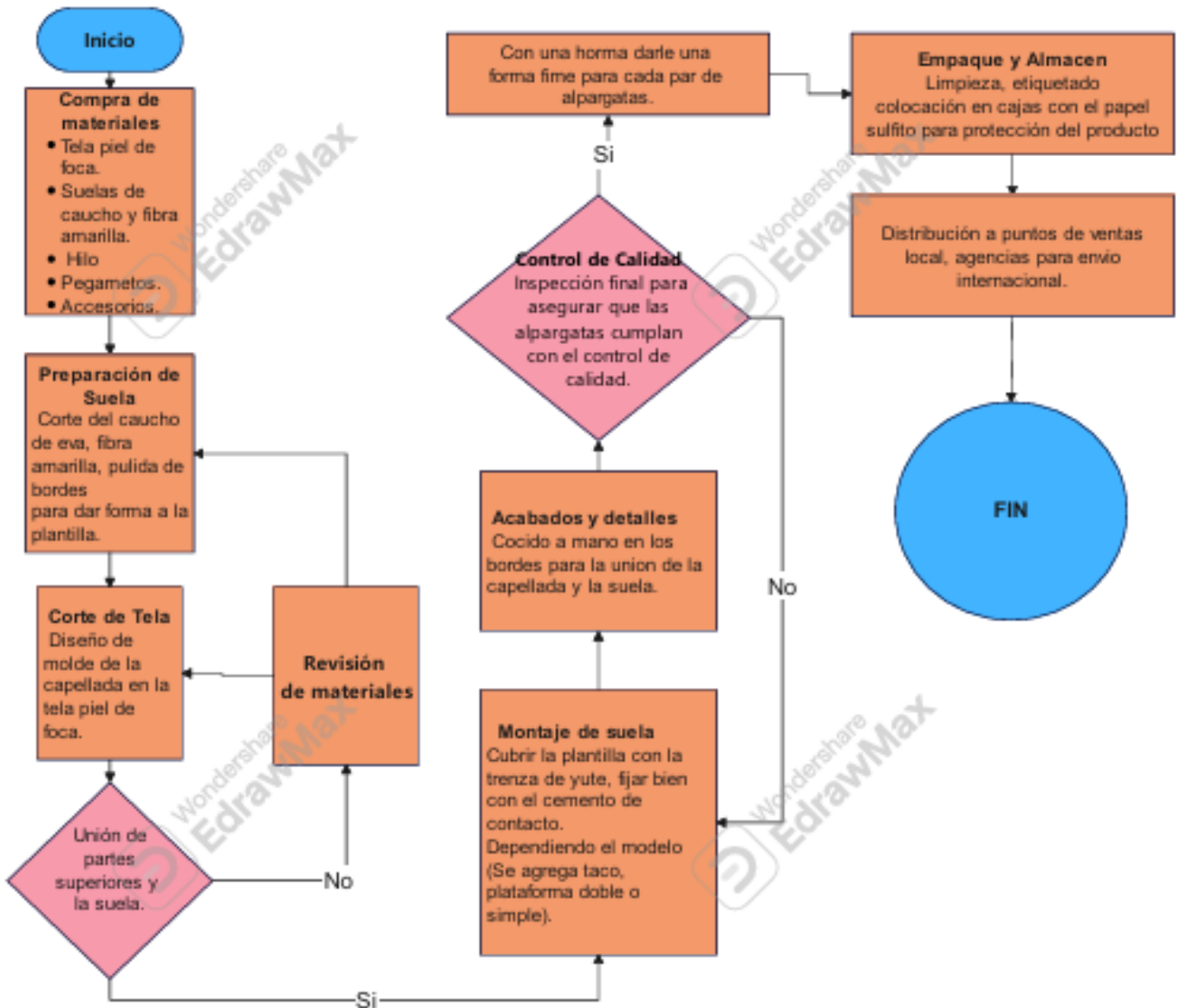
### **Mapeo de Proceso**

Previo a la elaboración de alpargates es importante conocer que la plantilla hecha a base de cabuya se la adquiere en forma de suela con su respectiva talla, así también, la trenza de yute se la adquiere en forma de madeja.

A continuación, se desarrolló el proceso de elaboración de alpargata Zaruna.

**Figura 13**

*Proceso de elaboración del producto*



Elaborado por: el autor.

Nota: Se utilizó Wondershare Edraw Max para la elaboración de figuras.

### **Sistema de evaluación**

Se propone para la microempresa de alpargata Zaruna desarrollar una herramienta mediante la cual se pueda controlar la calidad del producto terminado.



## **Gestión de riesgos**

Dentro de la gestión de riesgos de la microempresa Zaruna se realizó evaluaciones exhaustivas de los riesgos que pueden presentarse en cada fase de proceso de fabricación, desde la adquisición de la materia prima hasta la distribución final del mismo.

En base al conocimiento del propietario y la observación directa del autor de la investigación, los riesgos presentes en las distintas fases de la producción se propone implementar las siguientes medidas de seguridad:

**Imagen 5**  
*Maquina de pulido*



Fuente: Maquina de la microempresa

**Protecciones físicas:** Instalar señaléticas y barreras que protejan las áreas peligrosas de la máquina, evitado el contacto directo con las maquinas.

**Capacitaciones:** Capacitar adecuadamente a los operadores en el manejo seguro de la máquina troqueladora, pulidora, evitando situaciones de riesgo.

**Mantenimiento regular:** Realizar mantenimientos después de cada jornada de trabajo para asegurar el funcionamiento seguro de la máquina.

**Uso de equipos de protección personal:** Utilizar equipos como guantes resistentes, tapabocas, gafas de seguridad y protectores auditivos según sea necesario para protegerse de posibles riesgos asociados al trabajo con la máquina.

### **Evaluación y mejora continua**

Se propone a la microempresa que es importante la evaluación ya sea en el tiempo de fabricación o en la terminación de la misma de esta manera asegurar que el procedimiento que se lleva a cabo garantice la calidad del producto, para ello propone implementar una serie de pasos para una correcta evaluación.

#### **Paso 1: Objetivo**

Se propone el siguiente objetivo mejorar la calidad del producto y la eficiencia en la producción de alpargatas.

#### **Paso 2: Realización de Auditorías Regulares**

Cada mes, se seleccionará a un representante de la microempresa, realizará una auditoría interna revisa los procesos de fabricación de alpargatas. Se observa el cumplimiento de los procedimientos y se identifican áreas donde se pueden hacer mejoras. De esta manera el colaborador tomara responsabilidad de su cargo.

Adicional a la siguiente práctica, se recomienda a la microempresa contratar a un capacitador externo el cual ayude a mejorar las áreas de producción y diseño.

#### **Paso 3: Encuestas de Satisfacción del Cliente**

Trimestralmente, se envían encuestas de satisfacción del cliente a los compradores de alpargatas de Zaruna. Recopilando retroalimentación sobre la calidad del producto, la puntualidad de entrega y la experiencia de atención al cliente.

#### **Paso 4: Análisis de Datos y Resultados**

Después de cada auditoría y encuesta, se recopilan y analizan los datos. Por ejemplo:

- Los clientes reportan una disminución en la satisfacción debido a problemas de costuras sueltas en algunas alpargatas.
- La atención al cliente no es la adecuada.

- Los pedidos de los clientes no cumplen con el tiempo acordado.
- Buscar una solución rápida y factible ante los problemas presentados ayudando a mejorar la gestión de la microempresa.

### **Paso 5: Buscar soluciones**

Se implementa un programa de entrenamiento adicional para el equipo de corte para reducir errores.

Se establece un control de calidad más riguroso en la etapa de costura para asegurar que todas las alpargatas cumplan con los estándares de calidad antes de ser enviadas a los clientes.

De esta manera se puede implementar un ciclo continuo de mejora en la fabricación de alpargatas Zaruna, asegurando que cada paso contribuya a la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

### **33. Propuesta de Internacionalización**

La internacionalización juega un rol importante en la siguiente investigación ya que nos permite averiguar datos verídicos de la situación actual del mercado a exportar, por tanto, el estudio y análisis de mercado realizado permite identificar si el mercado a exportar es factible para el posicionamiento de alpargatas Zaruna.

#### **Estrategia de entrada**

De acuerdo con el art 154 del Código Orgánico de Producción, comercio en Inversiones del Ecuador (COPCI), hace referencia a la exportación definitiva el cual permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, con propósito de comercialización, de acuerdo a este artículo, la microempresa se ve beneficiada en realizar negociaciones directamente con los clientes radicados en la ciudad de Madrid esta estrategia brinda soluciones a los pequeños exportadores a realizar su actividad comercialización sin restricción y optando por cualquier modalidad y categorías de exportación dependiendo el volumen de demanda del consumidor.

**Joint Venture:** Una vez introducida la mercancía al país de destino Madrid se generará diversas estrategias para formar una asociación con locales comerciales ya posicionados en el mercado, de acuerdo con los datos obtenidos en las encuestas los

clientes radicados en la ciudad de Madrid serán las promotoras de comercialización de las alpargatas, ya que muchos de los clientes cuentan con tiendas de comercialización artesanales, los mismo que son participes en ferias culturales, eventos participativos de celebración festivas, donde varios empresarios asisten para crear alianzas con proveedores de productos, esta práctica permite llegar a las manos del consumidor de manera efectiva, además, el público objetivo es llegar al consumidor directo en este caso a la población madrileña.

### **Estrategia de producto.**

La producción de Zaruna cubre significativamente la demanda nacional de ecuador, logrando posicionarnos entre los clientes y la competencia, con una amplia variedad en Modelos, Diseños y Estilos personalizados para los clientes, esta estrategia ha sido clave para destacar nuestras alpargatas en un mercado competitivo, permitiéndonos construir una sólida reputación de clientes y diferenciar nuestra marca en un sector competitivo. Llevando al reconocimiento alpargatas Zaruna en mercados exteriores. Actualmente, identificamos una oportunidad significativa en Madrid, un mercado con un potencial de crecimiento considerable. Observamos que el 35% de nuestros clientes actuales muestran un interés continuo y un alto potencial de adquisición, lo que sugiere que hay una base sólida de consumidores que podrían adoptar nuestras alpargatas en Madrid. Para ello, se propone establecer la siguiente estrategia de marketing con la finalidad de alcanzar un 20% de adquisición del producto en función al número de clientes actuales que son 115.

### **Plan de Marketing y Posicionamiento**

Implementación de plataformas digitales para una conexión más cercana con el cliente, destacando la marca en el mercado por su innovadora diversidad de diseño. Dirigida especialmente a un público juvenil, nuestra propuesta se centra en una atención minuciosa a la calidad y al detalle, garantizando así una experiencia de satisfacción superior. alpargatas Zaruna no solo ofrecen un estilo único, sino que también se destacan por su multifuncionalidad, adaptándose perfectamente a diferentes combinaciones de prendas y estilos de vestimenta

## Identidad de Marca:

### Imagen 6

*Identidad de Marca*



Elaborado por: el autor

Mensaje: El nombre que quieren transmitir con marca es “Camina con elegancia”.

## Estrategia de Precios

### Tabla 8

*Precios nacionales e Internacionales PVP.*

Precio Nacional	Precio Internacional
Alpargatas tradicionales: \$ 10	Alpargatas tradicionales: € 18
Alpargatas personalizadas	Alpargatas personalizadas
Taco: \$ 25	Taco: €46
Doble plataforma: \$22	Doble plataforma: €44
Llanas: \$ 20	Llanas: €40

Elaborado por: el autor

Nota: El precio internacional está calculado en el cuadro (Tabla 10).

## Estrategia de penetración

Generar un volumen en las ventas que permita a los consumidores finales disminuir sus costos de transporte internacional, así mismo permitiría a la microempresa Zaruna tener un precio más competitivo en el mercado extranjero.

## Estrategia de precios valor

La microempresa Zaruna al ofertar un servicio de personalización en sus productos otorga un valor adicional a las alpargatas que son producidas de acuerdo a las

especificaciones del consumidor final lo que les permite obtener un mayor margen de ganancias.

### **Estrategia de Promoción**

Eventos y Ferias: Se considera implementar la estrategia de promoción en ferias, otorgando el 10% de descuento para clientes que adquieran sus productos de forma física. Esto con la finalidad de incentivar al cliente final a visitar del stand se Alpargatas Zaruna y que puedan conocer la variedad en su cartera de productos.

## **34. Operaciones y Logística**

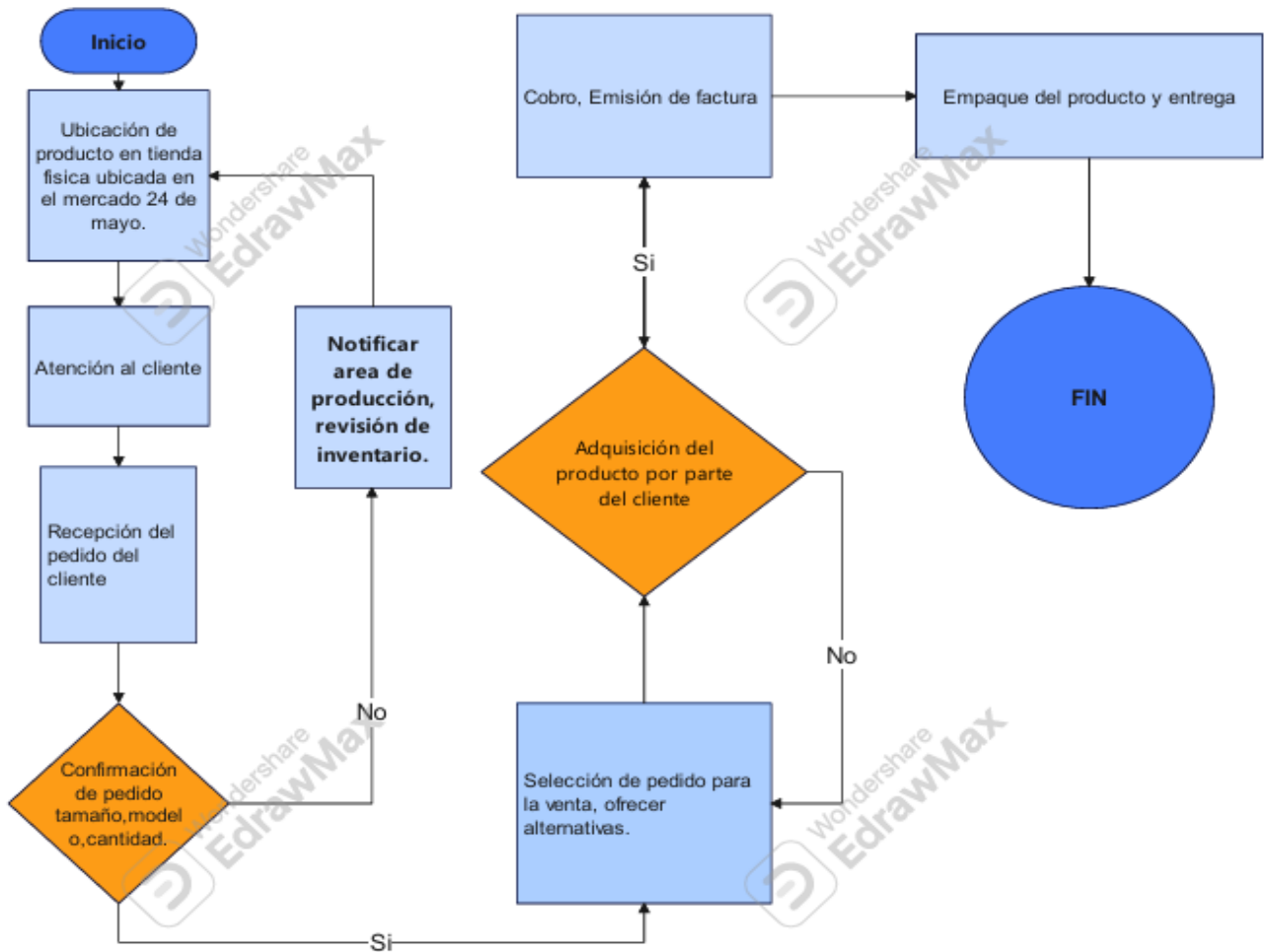
### **Cadena de Suministro**

La cadena de suministros es un componente que ayuda a la eficiencia de las operaciones empresariales. A continuación, se presenta un modelo de cada de suministros que permitirá optimizar y evaluar los diferentes procesos de comercialización de alpargatas Zaruna.

El proceso de distribución nacional ayudara una mejor organización para difundir el producto para ello en la siguiente imagen se explica el proceso hasta llegar al consumidor final.

## Imagen 7

### Comercialización Nacional



Elaborado por: El autor

Nota: Se utilizó Wondershare Edraw Max para la elaboración de figuras.

Cabe recalcar que los meses de producción de mayor demanda la microempresa Zaruna aumentará la capacidad productiva con el fin de satisfacer la demanda nacional e internacional, y en los meses de menor demanda la producción se mantendrá al margen.

### Partida Arancelaria

El arancel seleccionado para las alpergatas se clasifica dependiendo de la composición de los materiales ubicado en la partida arancelaria del Pudeleco SECCIÓN

XII, el cual empieza en el capítulo 64, siendo la partida 640520, la más óptima para su exportación.

**Imagen 8**  
*Clasificación del producto por el arancel*

**ARANCEL NACIONAL**

FILTRO: 6405

6405 Consultar

"Para realizar la búsqueda por código arancelaria incluir sus respectivos puntos"

Primero Anterior **1** Siguiente Último

Código Arancelario	Designación de la Mercancía	Unidad Física	Tarifa Arancelaria	Observaciones
6405.10.00.00	- Con la parte superior de cuero natural o regenerado	2u	10 + USD 6/par	
6405.20.00.00	- Con la parte superior de materia textil	2u	10 + USD 6/par	

Fuente: (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2024).

Dado la clasificación correcta del producto se procede a la comercialización internacional.

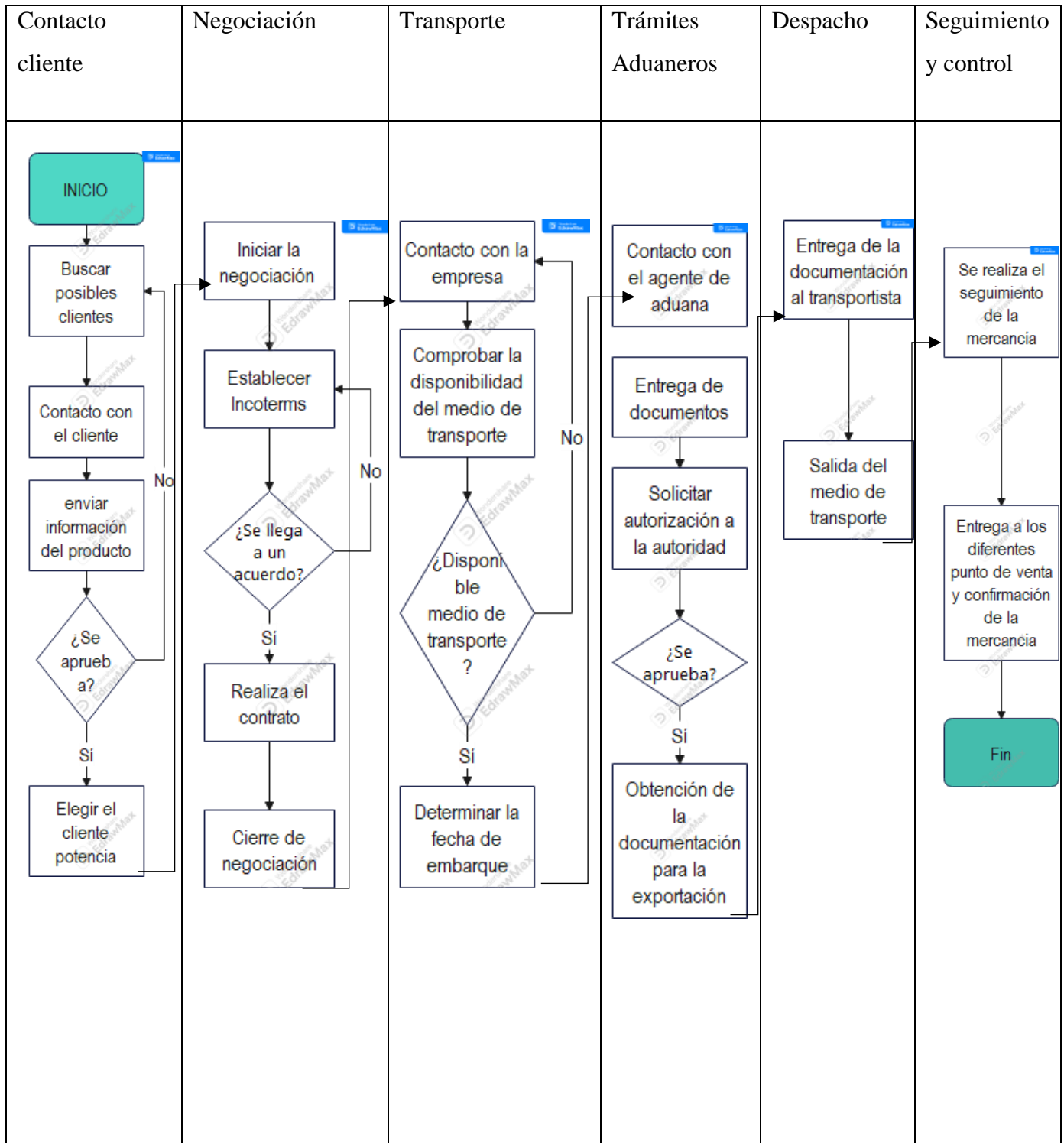
**Logística y Distribución para la internacionalización.**

Proceso de envío de las alpargatas Zaruna A Madrid, al ser una importación vía Courier en este caso se ha vuelto beneficioso enviar mediante carga compartida por las agencias de envío. Sin embargo, al aumentar el volumen y cantidad del producto, es beneficioso el proceso de exportación como persona registrada como exportador lo cual se puede realizar en la ventanilla única de gobierno. Posteriormente, el contrato con el agente aduanero.

Para la siguiente investigación se ha realizado el proceso de exportación indirecta, es decir, con ayuda de una agencia de exportación quienes son encargados de realizar el proceso de exportación hasta que el producto llegue al consumidor.

**Tabla 9**

*Logística de distribución para el mercado extranjero.*



Elaborado por: el autor.

Nota: Se utilizó Wondershare Edraw Max para la elaboración de figuras.

### 35. Envase y Embalaje

Para la comercialización internacional, se ha decidido diseñar el envase y embalaje para alpargatas Zaruna, la elección de estos materiales garantiza la protección del producto durante su transporte, el envase refleja también la identidad de la marca satisfaciendo al cliente, de esta manera permite optimizar en la logística de entrega y mejora de presentación del producto en el mercado extranjero.

**Tabla 10**

*Envase y Etiquetado*

Características	Objeto
<p>Dimensiones</p> <p>Longitud: 29- 33 cm</p> <p>Ancho: 18-20 cm</p> <p>Alto: 8- 10 cm</p>	
<p>Caja corrugada</p> <p>Altura de las ondas de la caja corrugada</p> <p>Denominadas flauta:</p> <p>Flauta: 3.5 a 4.2 mm.</p>	
<p>Papel Sulfito blanco</p>	
<p>Caja</p>	

Etiquetado del producto	
-------------------------	--

Elaborado por: El autor

### 36. Costos de Operación

Para la operación de los costos en el marco de esta investigación, es importante la utilización de un servicio de exportación Courier para el envío de 30 alpargatas Zaruna, según la cotización para 10 kilos, con la finalidad de optimizar procesos logísticos y asegurar una entrega eficiente.

Actualmente se propone la exportación de manera indirecta debido a que el producto es destinado para un público específico, posteriormente y una vez posicionado el producto y el nivel de demanda alcanzado, la exportación se cambiará a modalidad directa.

Para la siguiente operación se ha realizado un estimado del valor de costo de envío de las alpargatas para los clientes encuestados en esta investigación.

Para ello, se ha realizado una cotización a la agencia SADECOM, quienes nos brindaron un presupuesto real y estimado del costo del producto, adicional el flete y la logística hasta el punto de entrega al consumidor final.

Además, el único requisito es la entrega de la factura del producto indicando que es un producto elaborado en el Ecuador, denominado certificado de origen.

La hora y fecha de la cotización se realizó a las 11 am del 19 de julio del 2024. De igual forma, el tipo de cambio cotizado se realizó tanto en dólares como en euros en un valor de 1 euro = 1.09 dólares estadounidense.

**Tabla 11***Matriz de costos*

<b>Costos de Exportación Modalidad Courier</b>	
Peso del Producto	0,3 lb
Peso con empaque	0,5 lb
<b>MATRIZ DE COSTOS AÉREO</b>	
VALOR UNITARIO	\$ 25,00
KILO	10
FCA (VALOR TOTAL MERCANCÍA)	\$ 250,00
FLETE INTERNACIONAL AÉREO (COURIER)	\$ 212,00
TOTAL, DEL VALOR EN DESTINO	\$ 462,00
PVP EN Madrid (USD ó \$)	\$ 46,20
PVP EN MADRID (EUR ó €)	€ 43

Fuente: Elaborado por el autor.

Nota: El costo de flete aéreo modalidad Courier se realizó la cotización a una agencia de envíos.

Como se observa en los datos de la tabla el precio de venta al público en la ciudad de Madrid se estimaría a un valor de € 43 que representa \$ 46.20 de acuerdo a la cotización de la fecha. dólares americanos obteniendo un margen de ganancia estable para la introducción de las alpargatas, sin embargo, el costo de las alpargatas tiende a un alza de precio dependiendo de los diseños o materiales realizados.

### **37. Impactos esperados**

#### **Económico**

La microempresa Zaruna busca destacar un impacto positivo en la zona local donde está ubicado, contribuyendo al crecimiento para la sostenibilidad de la microempresa y generando el crecimiento y desarrollo económico nacional, además esta microempresa incentiva a la creación de empleo directo e indirecto, brindando oportunidades laborales a artesanos de la localidad formando una cadena de producción sólida, además , Zaruna hace uso de materias primas locales apoyando a otras microempresas como su cadena de proveedores, cubriendo la demanda de consumidores de las alpargatas.

#### **Social**

En el ámbito social de la microempresa Zaruna ha sido el impacto que ha tenido durante su reactivación económica generando empleo para las personas de la localidad siendo un impacto positivo en la contratación de la mano de obra artesanal mejorando las condiciones económicas de familias lo cual contribuye a la estabilidad social, también esta práctica de producción artesanal ha contribuido a la preservación cultural e identidad de la región promoviendo la conservación de herencia, podemos agregar que estas prácticas ha establecidos un compromiso, participación y apoyo mejorando la calidad de vida de las personas de la comunidad.

#### **Cultural**

En el aspecto cultural este emprendimiento ha ido fortaleciéndose y dejando un legado de tradición de los pueblos plasmando la identidad de los pueblos kichwas otavaleños contribuyendo a la preservación de tradiciones en la vestimenta local, fomentando el conocimiento de la elaboración de dichos artículos artesanales en conocimiento a la nueva generación, además, la comercialización de estos productos sirve para dar conocimiento de la riqueza cultural de nuestro país.

#### **Ambiental**

Se fomenta el uso de materiales sostenibles tomando conciencia a la reducción del impacto ambiental, también se espera incentivar a la conservación de la planta de la principal fuente de materia prima (Cabuya) que se utiliza para la fabricación de los alpargates fomentando el cuidado y conservación de la especie natural, además

incentivando a que la microempresa en un periodo a futuro la acoja las practicas RSE integrando practicas éticas en las operaciones comerciales, comprometiéndose a la reducción de posibles impactos ambientales.

### **38. Conclusión**

El modelo de gestión para la internacionalización empleado en el presente proyecto aporta conocimiento con mayor amplitud en materia teórica, la investigación realizada a mejorado la comprensión sobre los debidos procedimientos que se debe seguir para diseñar estrategias comerciales que beneficia a la microempresa poder promocionar alpargatas a nivel nacional como también crear estrategias para su comercialización en mercados internacionales, así también, es de mayor importancia conocer ciertos términos de modelos de gestión empresarial, internacionalización, regímenes comerciales, y términos de negociación.

En la investigación, se realizó el diagnóstico de la elaboración de un modelo de gestión para la internacionalización de la marca de alpargatas Zaruna, actualmente la microempresa presenta ciertas limitaciones en términos de organización esto influye tanto en capacidad productiva y comercial, así también se identificó áreas de mejora en la estructura en la logista de exportación.

A través de la siguiente investigación se determinó la viabilidad de comercialización de alpargatas, apoyándonos en el uso de herramientas de investigación las cuales son entrevista y encuesta, permitiéndonos conocer el mercado extranjero con mayor profundidad, también, se elabora los objetivos generales y específicos de la empresa teniendo en cuenta la claridad de una dirección a alcanzar en el presente estudio.

Mediante el análisis teórico y metodológico de la investigación, y un estudio exhaustivo se observa que la internacionalización de las alpargatas Zaruna puesta en práctica a ejecutarse, mantiene efectos factibles de aceptación en el mercado extranjero, se evidencia que por motivos de cultura, cambios climáticos e inclusive geográficos, el producto a ofertar puede llegar a ser demandado, también, el producto a promociona no presenta un riesgo que afecte a la economía u otros productos similares en Madrid.

La participación en ferias internacionales es una estrategia importante para el posicionamiento de la marca en nuevos mercados, ya que permite que nuevos

comerciantes, emprendedores, empresarios conozcan del producto, además, Zaruna tiene la factibilidad y la preparación para cubrir la demanda extranjera.

Una vez relacionados los objetivos propuestos con las conclusiones anotadas se puede resumir en lo siguiente:

El modelo de gestión aplicada en esta microempresa se verá positivamente impactado, ya que por medio de la investigación se ha logrado tener una idea y meta clara en la organización, así también ha permitido el conocimiento en áreas del comercio exterior siendo estos trámites aduaneros, restricciones y formas de negociaciones implementando incoterms, mejorando de este modo la estructura organizativa de la microempresa la cual es fundamental para realizar las gestiones de comercialización extranjera, en este aspecto, cabe mencionar que una correcta estructura de funcionamiento ordenados puede influenciar en una estructura operativa que permita una eficiencia logística y distributiva del producto, la implementación del marketing permite el reconocimiento de la marca Zaruna de forma rápida y efectivizando las metas propuestas de la microempresa en internacionalizar el producto en un nuevo mercado.

### **39. Recomendaciones**

Se recomienda a la microempresa que inicie sus actividades de comercialización con un formato de exportación indirecta, ya que los mercados internacionales mantienen restricciones, sin embargo, la contratación de agencias exportadoras permitirá un fácil acceso de envío. Así también, es factible realizar negociaciones directamente con los compradores seleccionados que tiene la microempresa, de esta manera se podrá llegar al consumidor final sin ningún problema y posicionar la marca.

Se recomienda desarrollar un análisis de innovación del producto para la toma de decisión y mejoramiento de una estrategia de internacionalización, las economías en escala podrían cubrir con la demanda del mercado optando por joint Venture.

Se recomienda realizar futuras investigaciones de mercado para diversificar más productos en la ciudad de Madrid, la presente investigación solo se enfocó en implementar un modelo de gestión adaptado a la microempresa, posiblemente exista la

oportunidad de generar una proyección más amplia de esta investigación, por tanto, se puede utilizar como una guía para posteriores estudios.

Se recomienda analizar el impacto de las fluctuaciones del cambio de moneda: dólar- euro. Así también, explorar la investigación sobre nuevas resoluciones de los incoterms.

## Referencias Bibliográficas

Mejía Flores, O. G., & Casquete Baidal, N. E. (2019). Estructura Organizativa Horizontal. *E-IDEA Journal of Business Sciences*.

Yedra Muñoz, c. d. (14 de abril de 2021). <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7562>. obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7562>: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7562/1/8.-tesis%20final%20cristian%20yedra%20final%20-ing-com.pdf>

Alba., B. B. (1 de Enero de 2022). Diseño organizaciona. *Revista Sociedad & Tecnología*, 16. doi:<https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>

Alvarez, L. F. (1 de 12 de 2017). *Modelo de Gestión*. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/repositorio/handle/123456789/1394>: <file:///C:/Users/Personal/Downloads/Modelos%20de%20Gesti%C3%B3n.pdf>

Anguaya Burga , d. m., & túquerres farinango , j. a. (2021). ´Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa productora y comercializadora de .

Araujo Prizo da Silva, B. (2020). pasado, presente e hipótesis de evolución de los incoterms. 51. obtenido de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/68124>

Azuero, Á. E. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de. *Revista arbitrada interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 110-127. doi: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.274>

Baque Villanueva, L. K. (2021). Generación de valor agregado a través del marketing digital en las Mipymes. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 407-415. , 9. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n5/2218-3620-rus-13-05-407.pdf>

Bustillo, R. (2001). *Comercio exterior: materia y ejercicios*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1166>

Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1 (3). pp. 4-23. ISSN 1909-7433, 21. doi:DOI: <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>

Castro, M. (2020). La nueva versión INCOTERMS 2020. *Estudios Jurídicos y Criminológicos*, 5. doi:<https://orcid.org/0000-0002-3851-5937>

Chamorro Endara, A. M. (5 de Marzo de 2015). *file:///C:/Users/Personal/Documents/8vo%20semestre/AMANDA%20MODELO%20DE%20GESTION.pdf*. Obtenido de *file:///C:/Users/Personal/Documents/8vo%20semestre/AMANDA%20MODELO%20DE%20GESTION.pdf*: *file:///C:/Users/Personal/Documents/8vo%20semestre/AMANDA%20MODELO%20DE%20GESTION.pdf*

Chiavenato, I. (2006). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de [https://www.academia.edu/44896914/Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_teor%C3%ADa\\_general\\_de\\_la\\_administraci%C3%B3n\\_7ma\\_edici%C3%B3n\\_idalberto\\_chiavenato](https://www.academia.edu/44896914/Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n_7ma_edici%C3%B3n_idalberto_chiavenato)

Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la Administración* (7 ed.). México, México: McGraw-Hill.: (N. I. López, Ed.).

CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES. (2024). *Normativa: Vigente COPCI*. ASAMBLEA NACIONAL. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/CODIGO-ORGANICO-DE-LA-PRODUCCION-COMERCIO-E-INVERSIONES.pdf>

EL PLENO DEL COMITÉ DE COMERCIO EXTERIOR. (2024). *RESOLUCIÓN No. 002-2024*. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Obtenido de [https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/03/resolucion\\_002-2024-signed-signed0482493001711568051.pdf](https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/03/resolucion_002-2024-signed-signed0482493001711568051.pdf)

Fanjul, E. (2010). FACTORES CULTURALES E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA. *ICE Revista de Economía*, 19. Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/277266752\\_Factores\\_culturales\\_e\\_internacionalizacion\\_de\\_la\\_empresa](https://www.researchgate.net/publication/277266752_Factores_culturales_e_internacionalizacion_de_la_empresa)

Fastercapital. (3 de Abril de 2024). *fastercapital.com*. Obtenido de Factores económicos: análisis de factores económicos utilizando precios hedónicos: <https://fastercapital.com/es/contenido/Factores-economicos--analisis-de-factores-economicos-utilizando-precios-hedonicos.html>

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana Editores. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html#notas>

Frederick, D. (2021). Empresas nacionales. *Enciclopedia Iberoamericana*. Obtenido de <https://enciclopediaiberoamericana.com/empresas-nacionales/>

Frontons, B. &. (2012). POLÍTICA COMERCIAL, ACUERDOS Y NEGOCIACIONES EXTERNAS: LA ARGENTINA Y EL. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 25. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87724141005.pdf>

Global Transport and Logistics | DSV. (2024). *dsv.com*. Obtenido de <https://www.dsv.com/es-es/ayuda/faq/tipos-de-incoterms-2020>

Gómez, M. J. (9 de Octubre de 2019). *MODELOS DE ADMINISTRACIÓN SOSTENIBLE*. Obtenido de [investigacion.fca.unam.mx: https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/1.12.pdf](https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/1.12.pdf)

Gregorio, M. G. (2016). La importancia del organigrama en la empresa. *oai:publicacionesdidacticas.com:069061*, 3. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/235859997.pdf>

JCV Shipping & solutions. (2020). Obtenido de [https://jcvshipping.com/wp-content/uploads/2019/10/jcv-guia-incoterms-2020\\_\\_7oct2019.pdf](https://jcvshipping.com/wp-content/uploads/2019/10/jcv-guia-incoterms-2020__7oct2019.pdf)

León, N. T. (2016). *Población y Muestra*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf>

López, P. L. (2012). Población Muestra y Muestreo. *scielo.org.bo*, 74. Obtenido de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf?fbclid=IwAR2D7cdVXsyeY>

Marlene, C. E. (31 de Marzo de 2021). *Análisis de la importancia de los Modelo de Gestión como estrategia de mejora continua en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Cotopaxi (Master's thesis, Quito)*. Obtenido de [repositorio.uisrael.edu.ec: https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2694/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2021-003.pdf](https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2694/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2021-003.pdf)

Maza Maza, R. L., Guaman Guaman, B. D., Benítez Chávez, A. M., & Mairongo, S. (2022). Importancia del branding para consolidar el posicionamiento de. *Revista Killkana Sociales. Vol. 4, No. 2, 10*. doi:<https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v4i2.459>

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2022). *Ecuador y España afianzan relaciones comerciales en un encuentro empresarial que contó con la participación de los presidentes de ambas naciones*. Presidencia de la República del Ecuador. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.ec/ecuador-y-espana-afianzan-relaciones-comerciales-en-un-encuentro-empresarial-que-conto-con-la-participacion-de-los-presidentes-de-ambas-naciones/>

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2023). *Tratado de Libre Comercio Ecuador – China*. [produccion.gob.ec](https://www.produccion.gob.ec). Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/tratado-de-libre-comercio-ecuador-china/>

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2024). *Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea*. [Senae.gob](https://www.senae.gob.ec). Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2024). *Ecuador y España ratificaron relación estratégica comercial y de inversiones*. Aduana del Ecuador. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/ecuador-y-espana-ratificaron-relacion-estrategica-comercial-y-de-inversiones/>

Moltó, Á. (1 de Julio de 2022). *politicaexterior.com*. Obtenido de politicaexterior.com: <https://www.politicaexterior.com/articulo/el-factor-tecnologico/>

Moran, J. J. (2020). Las tendencias de la organización empresarial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(1), 8-8. , 20.

Murillo, D. P. (2021). *Acuerdos comerciales*. Obtenido de <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1940/LEC%20COME%200009%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Narvaez, M. (2024). *questionpro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/metodo-inductivo/>

oariza. (25 de Agosto de 2010). *unipamplona.edu.co*. Obtenido de unipamplona.edu.co:

[https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/2.2.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/2.2.pdf)

Oña, S. (5 de Octubre de 2023). Arte y Artesanía en Otavalo: Una Muestra de la Creatividad Local. Obtenido de <https://www.en-otavalo.com/arte-y-artesania-en-otavalo-una-muestra-de-la-creatividad-local/>

Patricio, M. (16 de enero de 2023). *Factores Políticos y Legales*. Obtenido de es.scribd.com: <https://es.scribd.com/document/544233062/FACTORES-POLITICOS-Y-LEGALES>

Romo, H. L. (1998). La metodología de la encuesta. *cultura y comunicación.*, 73.

Saavedra Guzmán, R. e. (2001). *Planificación del desarrollo*. (Alfonso Velasco Rojas, Ed.) Bogota: FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12010/1942>

Sánchez, J. M. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (Iso 9001:2015)*. ICB editores. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RhkwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=gestion+de+calidad&ots=XTqoXIB\\_H0&sig=1\\_biRBTvQvsprfuguJLRgI1Wxyw#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RhkwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=gestion+de+calidad&ots=XTqoXIB_H0&sig=1_biRBTvQvsprfuguJLRgI1Wxyw#v=onepage&q&f=false)

Sernovitz, A. G. ( 2009). *El marketing de boca en boca*. Buenos Aires: Kaplan.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2024). *Exportación*. aduana.gob.ec. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/servicio-al-ciudadano/para-exportar/>

Sumba-Bustamante, R. Y.-B.-A.-C. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 5(4), 114-136., 23. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>

Thompson, I. (2006). Concepto de Empresa. *promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>

Thompson, I. (27 de Diciembre de 2007). La Pequeña Empresa. *promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>

Vasquez Ponce, G. O. (7 de Julio de 2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278., 21. doi:<https://doi.org/10.51528>

Velázquez, A. P. (2017). Tipos de muestreo. *Centro de Investigación en Geografía y Geomática*, 14. Obtenido de <https://centrogeo.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1012/163/1/19-Tipos%20de%20Muestreo%20-%20Diplomado%20en%20An%C3%A1lisis%20de%20Informaci%C3%B3n%20Geoespacial.pdf>

## ANEXOS

### Anexos 1 Preguntas de Entrevista

1. ¿Cómo comenzó usted en el negocio de la elaboración y comercialización de alpargatas?
2. ¿Cuál fue la motivación para iniciar este negocio y que tiempo ha dedicado a este emprendimiento?
3. ¿Cómo ha definido la estructura organizativa de su microempresa?
4. ¿Qué mensaje desea transmitir a los clientes a través del nombre “Zaruna”?
5. ¿Cuál es el proceso de elaboración de una alpargata desde el inicio hasta el final?
6. ¿Qué materiales utiliza principalmente en la fabricación de las alpargatas que se distingue de la competencia?
7. ¿Cuántas personas forman parte de su emprendimiento y cuál es su rol en la microempresa?
8. ¿Cuál es el mercado actual en donde se comercializa sus productos?
9. ¿Cuál de todos sus productos es el más importante actualmente para su negocio?
10. ¿Qué estrategias de marketing utiliza para promocionar sus alpargatas?
11. ¿Conoce los conceptos de sostenibilidad y producción responsable con el medio ambiente?

### Preguntas de Encuesta

## Anexo 2 Encuesta alpargatas “Zaruna”

Esta encuesta está diseñada con la finalidad de recopilar datos valiosos sobre la percepción de los clientes potenciales respecto a las alpargatas “Zaruna”.

Estimado cliente,

Gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta. Sus respuestas nos ayudarán a mejorar nuestros productos y servicios. Recuerda que la información obtenida es confidencial y de uso exclusivo para la academia; por lo que agradecemos su tiempo y sinceridad. Que tenga un excelente día.

### 1. Datos Demográficos

Edad:

Menos de 18 años

18-25 años

26-35 años

36-45 años

46-55 años

Más de 55 años

Género:

Masculino

Femenino

Prefiero no decir

### 2. ¿Cómo conoció la marca de alpargatas “Zaruna”?

Redes Sociales

Recomendación de amigos o algún familiar.

Contacto directo de la empresa

Publicidad en medios

Otra (por favor especifique su \_\_\_\_\_)

respuesta):

3. ¿Con qué frecuencia compra alpargatas “Zaruna”?

Primera vez

Cada mes

Cada 3 a 6 meses

Cada año

Nunca

4. ¿Cómo calificaría la calidad de las alpargatas “Zaruna”?

Excelente

Buena

Neutral

Regular

Mala

5. ¿Cómo calificaría la atención recibida por parte de alpargatas “Zaruna”?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Muy Mala

No he acudido a la tienda física

6. ¿Ha tenido algún problema con las alpargatas “Zaruna”?

No he tenido problemas

Sí, y fue resuelto satisfactoriamente

Sí, pero no fue resuelto adecuadamente

Sí, estoy en proceso de resolverlo

7. ¿Qué sugerencia puede brindar para que las alpargatas sean más atractivas nacional e internacionalmente?

Diversificar los diseños

Precio más competitivo

Calidad

Comodidad

Otro (por favor especifique): \_\_\_\_\_

8. ¿Qué países europeos considera que podrían ser estratégicos para la expansión internacional de alpargatas “Zaruna”?

Francia

Italia

España

Portugal

Grecia

9. ¿Qué canales de distribución sería efectivos para aplicar en alpargatas

“Zaruna” Internacionalmente?

Tiendas físicas

tiendas online

Marketplace

Mayoristas

Ferias de moda

10. ¿Recomendaría las alpargatas “Zaruna” entre su círculo social y profesional?

Si

No

¡Gracias por su tiempo y sus respuestas!

## Respuesta de entrevista

### GUIA DE ENTREVISTA

**OBJETIVO:** Recolectar información para determinar el modelo de gestión para la internacionalización de alpargatas “Zaruna”.

**Sujeto de estudio:** Microempresa “Zaruna”

**Actividad comercial:** Elaboración y Comercialización de alpargatas al por mayor y menor.

**Entrevistado:** Sra. María Isabel Anguaya Burga.

**Cargo que ocupa:** Propietaria de la microempresa “Zaruna”.

**Entrevistador:** Elvis Neptalí Castañeda Males.

**Fecha y hora de entrevista:** 15 de Julio del 2024. 14:00pm.

### Preguntas de entrevista

1. ¿Cuál fue la motivación para iniciar este negocio y que tiempo ha dedicado a este emprendimiento?
2. ¿Qué mensaje desea transmitir a los clientes a través del nombre “Zaruna”?
3. ¿Cuál es el proceso de elaboración de una alpargata desde el inicio hasta el final?
4. ¿Qué materiales utiliza principalmente en la fabricación de las alpargatas que se distingue de la competencia?
5. ¿Cuántas personas forman parte de su emprendimiento y cuál es su rol en la microempresa?
6. ¿Cómo ha definido la estructura organizativa de su microempresa?
7. ¿Cuál es el mercado actual en donde se comercializa sus productos?
8. ¿Cuál de todos sus productos es el más importante actualmente para su negocio?

9. ¿Qué estrategias de marketing utiliza para promocionar sus alpargatas?

10. ¿Conoce los conceptos de sostenibilidad y producción responsable con el medio ambiente?

### **Informe de la entrevista a la propietaria de la microempresa “Zaruna”**

Antes de establecer un nombre nuestro emprendimiento ya nos dedicábamos a la elaboración de alpargatas y fue hasta un cierto punto que una radio nos invitó a promocionar nuestro producto para ello necesitábamos un nombre representativo y se nos ingenió el nombre de “Zaruna” haciendo referencia y traducido de Kichwa al español que significa (Pisar) o marcar un territorio.

Primeramente, los conocimientos adquiridos por nuestros padres a influido en la dedicación a la elaboración de alpargatas y esa fue nuestra motivación a emprender este negocio, en el mercado ya tenemos siete años de actividad comercial, en los primeros seis años nos dedicamos a la elaboración de alpargatas y también a la venta de las mismas realizando entregas al por mayor y la venta al por menor. Transcurrido un año tuvimos la invitación a la radio y producto de dicha invitación decidimos ponerles una marca a las alpargatas para promocionar.

En nuestros primeros años de venta de alpargatas al público, empezamos a ofrecer a los locales de la ciudad de Otavalo que vendían las alpargatas tradicionales, así también, los días de ferias que son los miércoles y sábados logramos obtener un puesto y vender directamente a los clientes, en los primeros años tuvimos una acogida bastante fuerte ya que era alpargatas con un diseño nuevo y novedoso y la gente ya conocía del material con el que estaba elaborado las alpargatas, desde entonces, logramos acoger a gran cantidad de clientes tanto mayoristas como minoristas de esta forma logramos extendernos y promocionar nuestro producto a nivel nacional también llegamos al punto de visitar nuevas ferias del ecuador con la finalidad de presentar nuestro producto.

Para ser diferente de la competencia nos propusimos a innovar y empezamos a investigar y crear diseños un modelo que sea diferente a lo tradicional porque lo

tradicional era el alpargata blanco, nos ingeniamos a sacar modelos diferentes tal vez en su más creatividad algo como el modelo de las alpargatas españolas y con esa base lo acoplamos a elaborar un diseño diferente en donde nuestros principales materiales diferenciadores fueron la CABUYA y para la capellada utilizamos tela de PIEL DE FOCA que son materiales de calidad y más costosos para adquirir.

Nuestras primeras ventas fueron en la plaza de ponchos ya que al no contar con un lugar la venta se realizó recorriendo las calles aledañas, conocimos una señora, ella nos facilitó con un puesto pequeño de tamaño de un metro, al principio fue difícil las ventas ya que necesitábamos llegar a un nivel límite para elaborar las alpargatas o incluso los precios no se acomodaba al cliente, tuvimos una clienta que nos pedía al por mayor de ahí seguimos aumentando la producción en cantidad, al principio se elaboraban de 20 a 25 pares de alpargatas, mientras promocionábamos pensamos llegar a un límite de elaboración de alpargatas hasta 100 a 150 pares, las alpargatas tradicionales eran de fácil y rápido elaboración, ya los modelos actuales llevaban un tiempo mayor en la elaboración por cuidados en detalles y las cocidas a mano que llevan tiempo.

Actualmente dependiendo de la temporada se realizan las alpargatas en cantidad por ejemplo hay temporadas donde se baja la venta y temporadas altas para las ventas, temporadas bajas son en los meses de marzo, abril, mayo, septiembre, octubre, noviembre durante las temporadas de fiestas del Inti Raymi y fiestas locales las ventas son más altas estos meses son junio, julio, agosto, igual en temporadas de navidad, diciembre, enero, febrero las ventas son más altas.

Tenemos un objetivo como propietaria quiero que mi marca se haga notar en otros países, en Otavalo actualmente ya tenemos personas que conocen del productos ya que se realizan promociones mediante plataformas de redes sociales, y colaboraciones con personas que promocionan la marca, también al tener el local físico los clientes nos visitan y tengo esa meta de que la marca de Zaruna sea reconocida a nivel mundial de llevar a otro país hacer conocer de lo que es nuestro emprendimiento y como se elabora las alpargatas y el proceso que lleva, ya que existe personas indígenas otavaleñas que viven en otros países, aunque por el momento si se envían las alpargates a otros países

solo bajo pedidos y solo de una unidad, también tengo esa meta que personas extranjeras conozcan la marca y puedan utilizar este producto.

Así mismo espero que mediante este trabajo poder conocer otros países ir y promocionar hacer conocer más que todo la identidad que tenemos, también espero que en mi emprendimiento pueda ayudar a otras personas brindando trabajo y ayudar si necesitan trabajo quizá así pueda extenderme aun el lugar trabajo, un sueño que tengo es de tener un emprendimiento a poder formar una empresa, así también nos han invitados a eventos, ferias de moda para promocionar las alpargatas en diferentes ciudades, al no tener mucho conocimiento quizá perdimos oportunidades, pero también pudimos asistir a invitaciones de canales de televisión, radio.

En la organización de elaborar las alpargatas lo más difícil en hacer el molde, la puesta de capellada, lijar lo realiza mi pareja (Cónyuge), así mismo los demás tenemos una actividad diferente, mi hija se encarga en el manejo de máquina de cocido de las taloneras, cocido de las capelladas todo referente a costura, mi hijo manejo de máquina y se encarga en la elaboración de plantillas, ayudante (Trabajador) es encargada en hacer moldes, y detalles de cocido a mano. La otra ayudante se encarga en la venta en el local físico a se encarga en atención que brinda a los clientes, yo (Propietaria) me dedico a la gestión y organización, ventas con relación con otras personas, publicidad, y manejo de publicidad en redes, encargada en las finanzas y demás gestiones.

La elaboración más compleja que realizamos son las alpargatas modernas ya que todo su procedimiento se realizar a mano no se mete maquinaria todo a mano para cuidar el detalle y eso lleva tiempo, en la comunidad existe artesanos que elaboran alpargates tradicionales o casuales, en cambio “Zaruna” realiza alpargatas personalizadas al cliente con modelos nuevos y opiniones del clientes, cada vez más los modelos se varían se va innovando así mismo el material que se emplea en las alpargatas tienen valores más costosos e inclusive algunos no es de fácil adquisición, así mismo las alpargatas está diseñada para todo tipo de personas de diferentes nacionalidad conforme al gusto que nos pidan elaborar, como el bordado, plataformas altas, tacones y así mismo para los niños y también modelos masculinos nos empeñamos sacamos varios modelos dependiendo de las temporadas cada vez se cambia en la cual pensamos en el gusto del cliente. El tiempo que se demora para

elaborar un modelo personalizado es de dos días ya que plasmamos el gusto del cliente y ganar la confianza.

Hemos tenido la oportunidad de enviar nuestros productos a Colombia, Chile, México, España y Estados Unidos, por clientes que nos han comprado anteriormente y solo de pedido hemos recomendado en adquirir de 3 pares para que beneficio del costo que ellos reciban, y a nivel nacional se envía a todas partes por medio de cooperativas de transporte, o Servientrega o afines, por mayor seguridad el envío se realiza por Servientrega, para otros países el envío se hace por medios de agencias de envío internacional.

Por el momento los envíos son en cantidad de unidad hasta 5 pares, pero los envíos han sido de forma continua. Pero aspiramos a realizar un envío más grande por eso primero queremos hacer reconocer como marca.

**Entrevistador:**

- 1. ¿Cuál fue la motivación para iniciar ese negocio y qué tiempo ha dedicado a ese emprendimiento?**

**Entrevistado:** La motivación principal fue continuar con la tradición familiar y ofrecer alpargatas únicas en el mercado. Han dedicado siete años a ese emprendimiento, enfocándose en innovar en diseño y calidad para destacar entre la competencia.

**Entrevistador:** El autor de la investigación (Castañeda Males Elvis Neptalí)

**Entrevistado:** Sra. María Isabel Anguaya

**Entrevistador:**

- 2. ¿Qué mensaje desea transmitir a los clientes a través del nombre “Zaruna”?**

**Entrevistado:** Con "Zaruna" quiere transmitir la idea de marcar un territorio con su producto, ofreciendo alpargatas que no solo son funcionales y cómodas, sino también representativas de su identidad cultural y de calidad artesanal. Hoy en día ya tienen el significado que representa el nombre que quieren transmitir con su marca “Camina con elegancia”.

**Entrevistador:**

**3. ¿Cuál es el proceso de elaboración de una alpargata desde el inicio hasta el final?**

**Entrevistado:** El proceso de elaboración de las alpargatas en primera instancia tiene todos los materiales disponibles los cuales son: taco de madera, caucho Eva, fibra amarilla, trenza de yute, tela piel de foca, forro, plantilla, y los insumos adicionales ojales, cinta. El siguiente proceso es necesario tener todo tipo de molde de diferentes tamaños y medidas, de esta manera se traza la forma de la planta de los pies a la medida del cliente y la cubierta denominada capellada. Para finalizar, se procede a la unión de las partes como valor agregado las costuras se realizan a mano, y agregar detalles de la marca.

**Entrevistador:**

**4. ¿Qué materiales utiliza principalmente en la fabricación de las alpargatas que se distingue de la competencia?**

**Entrevistado:** Su producto se diferencia de la competencia principalmente por la utilización de materiales de calidad los cuales son la cabuya y la tela de piel de foca ya que estos materiales tienen un valor agregado por la calidad y durabilidad. Ya que estos materiales no son de fácil adquisición.

**Entrevistador:**

**5. ¿Cuántas personas forman parte de su emprendimiento y cuál es su rol en la microempresa?**

**Entrevistado:** Actualmente son diez personas en total. Se dividen entre la producción, diseño, ventas y administración. Cada uno desempeña un rol crucial para el funcionamiento de Zaruna.

**Entrevistador:**

**6. ¿Cómo ha definido la estructura organizativa de su microempresa?**

**Entrevistado:** Han establecido una estructura horizontal donde todos contribuyen con ideas, y cada uno está destinado a un área específica dentro de la microempresa. Esto les permite ser ágiles en la toma de decisiones y mantenerse enfocados en la calidad y satisfacción del cliente.

**Entrevistador:**

**7. ¿Cuál es el mercado actual en donde se comercializan sus productos?**

**Entrevistado:** Actualmente su local físico se encuentra en la ciudad de Otavalo donde se promocionan sus productos en el cual sus clientes pueden visitarlos, además, cuentan con redes sociales donde realizan ventas online, de esta manera pueden llegar al cliente a nivel nacional.

**Entrevistador:**

**8. ¿Cuál de todos sus productos es el más importante actualmente para su negocio?**

**Entrevistado:** Mi producto diferenciador son las alpargatas elaboradas con cabuya y piel de foca, estilo taco, con doble plataforma, llanas personalizadas, se enfocan en realizar las alpargatas a la medida, preferencia, diseño, color que les propone su cliente.

**Entrevistador:**

**9. ¿Qué estrategias de marketing utiliza para promocionar sus alpargatas?**

**Entrevistado:** Utilizan principalmente la participación en ferias y eventos de moda, así como el marketing digital y contratación de personas creadoras de contenido, a través de redes sociales y su página web. También se benefician de la publicidad boca a boca y recomendaciones de clientes satisfechos.

**Entrevistador:**

**10. ¿Conoce los conceptos de sostenibilidad y producción responsable con el medio ambiente?**

**Entrevistado:** NO, sin embargo, se esfuerzan por minimizar la generación de residuos contaminantes durante la fabricación de sus alpargatas. La mayoría de sus materiales son de origen natural y están diseñados para ser amigables con el medio ambiente.

(ANEXO A) Carta de validación expertos.

**Carta de Validación**

Yo, Karla Amanda Pozo Cevallos, titular de la cédula de identidad No. 1002748620, profesora de Comercio Exterior la Facultad de Ciencias Empresariales, mediante la presente hago constar que el instrumento entrevista utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: Modelo de gestión para la internacionalización de alpargatas "Zaruna" a España, periodo 2024-2027.

Nombres y Apellidos	NO. de cédula
Elvis Neptali Castañeda Males	1005065881

Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems					92%
Amplitud de contenidos					95%
Redacción de ítems					94%
Claridad de precisión					95%
Pertinencia					95%

Promedio de la valoración: 94,2 / 100%

**Observaciones y/o comentarios:**

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo, a los 09 días del mes de julio del año 2024.

Firma.



### Carta de Validación

Yo, Karla Amanda Pozo Cevallos, titular de la cédula de identidad No. 1002748620, profesora de Comercio Exterior la Facultad de Ciencias Empresariales, mediante la presente hago constar que el instrumento encuesta utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: Modelo de gestión para la internacionalización de alpargatas "Zaruna" a España, periodo 2024-2027.

Nombres y Apellidos	NO. de cédula
Elvis Neptalí Castañeda Males	1005065881

Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems					96%
Amplitud de contenidos					92%
Redacción de ítems					95%
Claridad de precisión					94%
Pertinencia					96%

Promedio de la valoración: 94,6 / 100%


Observaciones y/o comentarios:


Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo, a los 09 días del mes de julio del año 2024.

Firma.



(ANEXO B)

 UNIVERSIDAD DE  
**OTAVALO**  
*Libros y ansias en la diversidad*



**Carta de Validación**

Yo, Johanna Elizabeth Morocho Terán, titular de la cédula de identidad No. 1003157227, profesora de la Facultad de Ciencias Empresariales, mediante la presente hago constar que el instrumento encuesta utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: Modelo de gestión para la internacionalización de alpargatas "Zaruna" a España, periodo 2024-2027.

Nombres y Apellidos	NO. de cédula
Elvis Neptalí Castañeda Males	1005065881

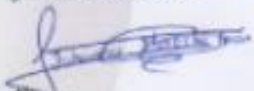
Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems					/
Amplitud de contenidos					/
Redacción de ítems					/
Claridad de precisión					/
Pertinencia					/

**Promedio de la valoración:** 91 / 100%

**Observaciones y/o comentarios:**

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo, a los 09 días del mes de julio del año 2024.

  
Firma.

Johanna Elizabeth Morocho Terán.

Ciudadela IOA, Av. de los Saracinos s/n y Penedones  
593 (06) 2920 009 / 593 (06) 920 461 / 593 (06) 2 923 850  
Otavalo - Ecuador

### Carta de Validación

Yo, Johanna Elizabeth Morocho Terán, titular de la cédula de identidad No. 1003157227, profesora de la Facultad de Ciencias Empresariales, mediante la presente hago constar que el instrumento entrevista utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: Modelo de gestión para la internacionalización de alpargatas "Zaruna" a España, periodo 2024-2027.

Nombres y Apellidos	NO. de cédula
Elvis Neptalí Castañeda Maies	1005065881

Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Buena 61% al 80%	Muy buena 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems				✓	
Amplitud de contenidos				✓	
Redacción de ítems				✓	
Claridad de precisión				✓	
Pertinencia				✓	

Promedio de la valoración: 81 / 100%

#### Observaciones y/o comentarios:

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo, a los 09 días del mes de julio del año 2024.



Firma.

Johanna Elizabeth Morocho Terán.

(ANEXO C)



### Carta de validación

Yo, Ph.D. Jorge David Mantilla Salgado., titular de la cédula de identidad No. 1003112438, profesor a tiempo completo de la materia desarrollo del trabajo de titulación, mediante la presente hago constar que el instrumento entrevista y encuesta utilizado para el desarrollo del Proyecto de Titulación: Modelo de Gestión para la Internacionalización de alpargatas “Zaruna” a España, 2024-2027, elaborado por el estudiante de la Universidad de Otavalo.

Nombres y Apellidos	NO. De cedula
Elvis Neptalí Castañeda Males	1005065881

Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems				X	
Amplitud de contenidos				X	
Redacción de ítems				X	
Claridad de precisión				X	
Pertinencia				X	

Ciudadela IOA, Av. de los Sarances s/n y Pendoneros  
593 (06) 2920 009 / 593 (06) 920 461 / 593 (06) 2 923 850  
Otavalo - Ecuador

www.uotavalo.edu.ec

**Promedio de la valoración:** / 100%

**Observaciones y/o comentarios:**

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo, a los 8 días del mes de julio del año 2024.



VERIFICAR FIRMA DIGITAL  
JORGE DAVID  
MANTILLA SALGADO

Firma

Ph.D. Jorge David Mantilla Salgado.

CI. 1003112438.

Tel 0995650313

**(ANEXO D) Registro de clientes “Zaruna” radicados en la ciudad de Madrid**

<b>RUC</b>	<b>Cédula</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Teléfonos</b>	<b>Email</b>
	1004629497	Alexander De La Torre	0995253630	ALEXANDERDLT128@GMAIL.COM
	1003883673	ANDRES BENITEZ	0984086224	mngh@gmail.com
	1728195395	Angy Cabascango	0984119734	cachipuendoangy@gmail.com
	1000824225	ARAGON LOZADA JOGUE GENARO	0999156668	genaro.ar1952@hotmail.com
1792609631001		ASOPROTEXGAN	0986249955	asoprotexgan@yahoo.com
1091795414001	1002282489	CARDENAS NAVIA ALFONSO	986847536	noname@gmail.com
1091797972001		CIEN POR CIENTO CHONERO S.C.C	0995773684	hcae1991@gmail.com
	1005365620	CORI DAVID YAMBERLA MONTALVO	0985436136	davidyamberla191@gmail.com
	1711441087	CRISTIAN PAVON	0994145053	cmpavon@hotmail.com
1003480579001	1003480579	Cristotopher Kevin Amaguaña Eras	0981906760	CLIENT@GMAIL.COM
	1000131787	Edgar Lema	0985060969	dnricrdolema6@gmail.com
	1004483705	ELSA MALES	0979715918	CLIENTE@HOTMAIL.COM
1719939496001	1719939496	Emilio Matango	0969812072	matangoemilio@gmail.com
	1002784856	Esther Vera	0939835217	noemidiaz5@yahoo.com
	1051158291	GENARINA BAYONA	0994788195	ninabayonapaez@outlook.com
1793191945001		GEOTEST ECUADOR CIA. LTDA.	0998668746	a.villaoel.gts@hotmail.com
	1050192481	Geovana Yamberla	0963616321	priscila30062001@gmail.com
1001886363001	1001886363	GUIANELA CHICAIZA	0980396796	guinelach@gmail.com
	1005124787	Henry Muenala	0999301458	noname@gmail.com
	1004102586	Indira Ramos	0989507374	ramosindira@gmail.com
1004084008001	1004084008	Julio Andres Aleman	0986427502	j.andres.aleman@hotmail.com

1710984061001	1710984061	KARMEN MESA	0995073838	bmeza2010@hotmail.com
	1050431210	KEVIN BIÑACHI	095253630	CLIENTE@HOTMAIL.COM
	1005208085	Lidya Cabascango	0969599665	cliente12@hotmail.com
1002303855001	1002303855	LUIS MORALES	0999406526	ovayo76@hotmail.com
	1003603600	LUZ PANAMA	0989919760	luzpanama9@gmail.com
1707999841001	1707999841	MARCO ANTONIO ALVEAR SANDOVAL	0988044752	alvear_51@hotmail.com
	1002540324	MARIA TORRES	0993885469	jennyferyopez@outlook.es
	1725604407	MARISOL GUACHAMIN	0986763650	marisolguachamin936@gmail.com
	1003636766	Maritza Garzon	0997695550	maritzgarzon1986@gmail.com
	1709868770	NELLY CUMANDA IMBAQUINGO MORALES	0985217212	monita9038@gmail.com
	1004300222	NORMA BENAVIDES	0986895802	normabenavides85@gmail.com
	0400427605	OLIVA CUAMACAS	0960842606	alivacuamacaz@hotmail.com
	1001589454	OMAR MIRANDA	0980617661	noname@gmail.com
	1001556305	PATRICIA MORAN	0989533942	patriciamoran201164@gmail.com
	1805015482	Pilamunga Vera Jorge Luis	0994251820	amor-1359@hotmail.com
	1002748729	ROSA COTACACHI	0985488238	NONAME@GMAIL.COM
1002424024001	1002424024	ROSA IRENE CARLOSAMA BORJA	9999999999	COMERCIALPRACTIC@GMAIL.COM
1000900397001	1000900397	ROSA MORALES	0980000114	noname@gmail.com
	1004960231	Sairi Visarrea	0988933684	sairidueduque@gmail.com
1091783548001		SIEB Gourmet	0991088041	NOname@nomane.com
	1003970512	SILVANA LITA	0990139198	noname@gmail.com
	1004853113	STALYN CHURO	0990124948	chicaizastalyn61@gmail.com
1705043709001	1705043709	Tarquino Ramos	0980914792	arquinoramost62@gmail.com
	1004659874	VICTOR LOPEZ	0989733175	victor.95mac@hotmail.com
	1050202975	VILLALUISA ALEX	0986766660	CLIENT12@HOTMAIL.COM
	1001411543	WALTER FREDY CORDOVA	0978900450	erick_alex@live.com

1004010045001	1004010045	YAMBERLA MONTALVO ZOILA CELINA	0979134521	zoilacelinayamberlamontalvo@gmaill.com
	1750751701	Adonis Huertas	0995065853	adonishuertas17@gmail.com
1091745689001		Aguila Importaciones	0987298351	daniel040736@gmail.com
1003580733001	1003580733	Alberto Cuesaca	0981254240	alberto-cuesaca@hotmail.com
1720250883001	1720250883	Alexis Rhea	0990422539	alexis.mor.7@gmail.com
1002503553001	1002503553	Andres Angamarca	0982569298	andres.angamarca030383@gmail.com
	1003278676	Angel Moreno	0968836807	angelgerarditomorenoharo@gmail.com
	0401988274	Aracelly Ibarra	0997888121	aracellytulcan17@gmail.com
1091753061001		ASOSERALASAB	0979554688	atambaco@gmail.com
1752567030001	1752567030	Blanca Mercy Pastas	0996561981	gerencia@frutoecuador.com
	1000848034	Blanca Rosero	0967064695	veritocalderon91@gmail.com
	0930997903	Bryan Andres Marquez Mendoza	0991977201	bryanmarquez93@live.com
1001605888001	1001605888	Cazar Gomez Maria	0994832838	rodney_alex@yahoo.com
	1004010045	Celina Yamberla	0979134521	2021mushuk@gmail.com
9999999999999	9999999999	Consumidor Final	000000	noname@noname.com
0591721372001		Cooperativa Achik Ñan	0994543018	DKARENN25@gmail.com
1090046892001		Cooperativa de Ahorro y Credito San Antonio Ltda-. Imbabura	065005304	contabilidad@coopsanantonio.com
0691730875001		Cooperativa Mercedes Cadena	0960560158	coac.mercedescadena@gmail.com
1720367919001	1720367919	Daysi Alvarez	0984529134	droly.textil@hotmail.com
1003679477001	1003679477	Diego Benalcazar	0997940598	diegobenalcazar4@live.com
1091797925001		DKCLOTHING S.A.S.	0999619717	derickcontabilidad@gmail.com
	1001121449	Fernando Montalvo	0997976002	moaaagricola@hotmail.com
	0401792544	Gabriela Obando	0958808621	magabi1990@gmail.com
	1001057445	Gloria Paredes	0999550197	gasomayorista@hotmail.com
1091796655001		Grupo de danza Huataviro	0994925449	mgrijalva.abogado@hotmail.com
1002816187001	1002816187	Jackeline Martinez	2908562	contabilidad2@tmstore.ec
	1002480448	Jaime Romo	0986382785	noname@gmail.com

	1002211850	Janeth Maldonado	0993455339	janeth8158@hotmail.com
	1005374606	John Muenala	0994740606	lolasun079@gmail.com
1001778768001	1001778768	Jose Antonio Chuquin	0994202559	josechuquin5@gmail.com
	1003668157	Jose Manuel Chavez Chavez	0989045630	josechavez3601993@gmail.com
1002608493001	1002608493	Juan Carlos Ulcuango	0967728897	dcancan578@gmail.com
1091738151001		Junta de Aguas de la Acequia Peguche San Antonio	0982517814	carmensol03@hotmail.com
1002969358001	1002969358	Lenin Gavila	0985771016	leninsantiagod24@gmail.com
0502376650001	0502376650	Luis Alberto Cabascango Males	0994434144	comercial_lc@yahoo.es
	1002570883	Luis Quilca	0959192865	quilcaluisalberto@gmail.com
	1001632965	Luis Yamberla	0999613110	luisyamberla2222@hotmail.com
	1003125398	Maria Ramirez	0985932532	mariaramirez846@gmail.com
1001147493001	1001147493	Mario Ruales	0983962851	rualesmavp@gmail.com
	1001164035	Martha Jacome	0999968933	cizoposport@gmail.com
	1003883574	Mayra Escudero	0982737933	escuderoyadi@gmail.com
	1000209708	Mercedes Espinosa	0993582283	MIV113@HOTMAIL.COM
	1001825221	Montalvo Calderon Marcia Germania	0997782343	aktuelleboutique@hotmail.com
1002057394001	1002057394	Narcisa Santacruz	0985659679	narcisadejesus38@hotmail.com
1002469375001	1002469375	Pedro Fernandez	0997176937	pedrofv10076@gmail.com
	1003299581	Pedro Lima	0986849425	nodalatin@gmail.com
1804318937001	1804318937	Ricardo Solis	0986978461	ricardo2231_mvz@hotmail.es
1091761552001		Seguridad SVAP	0959413901	contabilidadesvap@hotmail.com
	1004502058	Soraya Gonzalez	0994779357	sorygonza1@gmail.com
1791946448001		Urbanica CIA. LTDA	2260740	contabilidad@urbanica.com.ec
	1704053162	Uribe Jose Maria	022547871	jmuribe@uio.satnet.net
	1003044177	Victoria Buendia	0984429426	vikysanchez@hotmail.com
	1050192481	YAMBERLA MONTALVO GEOVANA PRISCILA	0979134521	2021mushuk@gmail.com
	1005383757	María José Acosta	979884522	mj.acosta@gmail.com

	1549737458	Andrea Vélez	0979134523	andrea.velez@hotmail.com
	1852674878	Gabriela Paredes	979138524	g.paredes@gmail.com
	10501492847	Valeria Espinoza	970134525	valeria.espinoza@hotmail.com
	1050246931	Natalia Castillo	975134526	n.castillo@gmail.com
	1000883676	Laura Flores	+593 983456789	laura.flores@hotmail.com
	5089564454	Daniela Andrade	+593 993456790	daniela.andrade@gmail.com
	1008877524	Verónica Mendoza	+593 993456791	vero.mendoza@hotmail.com
	1050747255	Carolina Alvarado	+593 973456792	caro.alvarado@gmail.com
	1075242545	Pamela Aguilar	+593 991456793	pam.aguilar@hotmail.com
	1045565454	Alejandra Chávez	+593 993456794	ale.chavez@gmail.com
	1047752140	Jessica Ayala	+593 993411795	jess.ayala@hotmail.com
	1045211474	Vanessa Lara	+593 990045678	vanessa.lara@gmail.com
	1050454724	Isabel Sánchez	+593 991274567	isabel.sanchez@gmail.com

