



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

**PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN HACIA EL
MERCADO
DE ESPAÑA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
DE**

**IBAÑEZ MACIAS EMILY ANAHI
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**ESPINEL CALLE ESTEFANY LEONELA
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA
2022**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

**PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN HACIA
EL MERCADO
DE ESPAÑA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA
EMPRESA DE**

**IBAÑEZ MACIAS EMILY ANAHI
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**ESPINEL CALLE ESTEFANY LEONELA
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA
2022**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

ANÁLISIS DE CASOS

**PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN HACIA
EL MERCADO
DE ESPAÑA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA
EMPRESA DE**

**IBAÑEZ MACIAS EMILY ANAHI
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**ESPINEL CALLE ESTEFANY LEONELA
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

ZAMORA CAMPOVERDE MICHAEL ANDRES

**MACHALA
2022**

Trabajo de Titulación

INFORME DE ORIGINALIDAD

7%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1 bibliotecavirtualoducal.uc.cl <1%
Fuente de Internet

2 gerenciahospitalariaveterinariaucv.blogspot.com <1%
Fuente de Internet

3 www.clubensayos.com <1%
Fuente de Internet

4 Submitted to Universidad Técnica de Machala <1%
Trabajo del estudiante

5 www11.urbe.edu <1%
Fuente de Internet

6 prezi.com <1%
Fuente de Internet

7 ingenieria.unam.mx <1%
Fuente de Internet

8 repositorio.unesum.edu.ec <1%
Fuente de Internet

9 Submitted to Instituto Madrilenos de Formacion <1%

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

Las que suscriben, ESPINEL CALLE ESTEFANY LEONELA y IBAÑEZ MACIAS EMILY ANAHI, en calidad de autoras del siguiente trabajo escrito titulado Plan estratégico de internacionalización hacia el mercado de España para mejorar la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021., otorgan a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Las autoras declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

Las autoras como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.



ESPINEL CALLE ESTEFANY LEONELA

0706678927



IBAÑEZ MACIAS EMILY ANAHI

0750180762

ABSTRACT

The purpose of this research work is to develop a strategic internationalization plan for the Carlo Romelli footwear company, located in the city of Machala. The project is currently contextualized, taking as references conceptual background on competitiveness, business strategies and information on the company under study. The proposed strategic plan was carried out through internal and external analysis of the company, data that served as the basis for the development of the presented matrices, which focus on establishing a better planning of objectives and activities.

For the research, a qualitative approach is used, which allows an analysis of the company and the market under study, through the application of theoretical methods such as historical-logical, analytical-synthetic, inductive-deductive, hypothetical-deductive, abstraction- concretion, modeling and systemic. In addition, primary and secondary sources of information will be applied, added to the application of interviews to demonstrate the results obtained.

This may determine that competitiveness is a great element to improve the competitiveness of a company and that it can be achieved through the application of strategies, in the case of Carlo Romelli the strategies are focused on the differentiation of the brand, in order to be able to overcome the high competitiveness existing in the target market, highlighting that the company has several strengths, but has shortcomings related to production costs and financial aspects. That is why the application of a strategic internationalization plan will allow the Carlo Romelli footwear company to enter a new foreign market and manage to face the high level of existing competitiveness, and in turn satisfy the needs of its customers.

KEY WORDS: Footwear, Competitiveness, Strategic Management, Internationalization, Strategic Planning.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE	16
ESTUDIO	16
1.1 Antecedentes históricos.....	16
1.2 Antecedentes conceptuales y referenciales	17
1.2.1 Comercialización.....	17
1.2.2 Competitividad	17
1.2.3 Estrategia	18
1.2.4 Planeación estratégica	18
1.2.5 Gestión estratégica.....	19
1.2.6 Internacionalización	19
1.3 Antecedentes contextuales	20
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.1 Tipo de Investigación	25
2.2 Paradigma o perspectiva general.....	26
2.3 Población y muestra	26
2.4 Métodos Teóricos.....	26
2.4.1 Método histórico lógico.....	26
2.4.2 Método analítico sintético	26
2.4.3 Método inductivo deductivo	26
2.4.4 Método hipotético deductivo.....	27

2.4.5	Método de Abstracción- Concreción.....	27
2.4.6	Método de Modelación teórica.....	27
2.4.7	Método Sistémico.....	27
2.5	Métodos Empíricos	27
2.6	Métodos Estadísticos.....	28
CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		28
3.1	Fundamentación teórica del aporte práctico	28
3.1.1	Impactos esperados como resultado del aporte práctico	28
3.1.2	Estrategias competitivas genéricas	29
3.1.3	Estructura del Plan estratégico de Internacionalización	30
3.2	Resultados y análisis de las entrevistas aplicadas	30
3.2.1	Entrevista a gerente de la empresa	30
3.2.2	Entrevista a experto	32
3.3	Propuesta de plan estratégico de Internacionalización para la empresa de calzado Carlo Romelli.....	34
3.3.1	Datos específicos del mercado objetivo	34
3.3.2	Ficha Técnica de la empresa de calzado Carlo Romelli.....	35
3.3.3	Misión, Visión, Valores.....	36
3.3.4	Análisis interno.....	37
3.3.5	Análisis externo	39
3.3.6	Diagnóstico.....	40
3.3.7	Desarrollo de estrategias.....	42
3.3.8	Plan de acción.....	45
3.3.9	Plan financiero.....	52

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN	53
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS.....	61

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama de la empresa Carlo Romelli.....	21
Ilustración 2: Principales proveedores de calzado a España 2021(miles de pares de zapatos)	23
Ilustración 3: Principales empresas minorista de calzado y artículos de cuero de España (ventas millones de euros 2020)	24

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Datos generales del mercado objetivo	34
Tabla 2: Ficha técnica de la empresa Carlo Romelli	35
Tabla 3: Componentes de Ambiente interno de la empresa de calzado Carlo Romelli.	37
Tabla 4: Matriz PESTAL de la empresa de la empresa de calzado Carlo Romelli	39
Tabla 5: Análisis DAFO de la empresa Carlo Romelli.....	41
Tabla 6: Matriz DAFO /CAME de la empresa Carlo Romelli	42
Tabla 7: Matriz de impacto	43
Tabla 8: Puntuación de la matriz de impacto.....	44
Tabla 9: Cuadro de Mando Integral de la empresa Carlo Romelli	46
Tabla 10: Plan de acción de la empresa Carlo Romelli	49

LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

MiPymes: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Pymes: Pequeñas y Medianas Empresas

CALTU: Cámara Nacional del Calzado de Ecuador

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

INTRODUCCIÓN

El sector manufacturero de calzado ecuatoriano ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, pasando de 600 a 5.800 empresas. De acuerdo a la presidenta de la Cámara Nacional del Calzado de Ecuador (CALTU), Lilia Villavicencio, la mayor parte de estas empresas son de origen familiar, sin embargo, mantener el negocio significa una lucha diaria debido a la rivalidad de competidores como Brasil que tiene ventajas de producción (Cevallos, 2018).

En Ecuador, el mayor porcentaje de la industria de calzado se encuentra ubicado en la provincia de Tungurahua, mientras que, en la provincia de El Oro existen 10 empresas fabricantes (Directorio de Empresas y Establecimientos, 2021). Este sector representa una fuente de empleo para muchas familias, por lo tanto, la competitividad es un factor clave para hacer frente a la situación real del mercado, donde las empresas deben adaptarse y marcar ventajas competitivas para sobrevivir.

Los constantes cambios en el mercado son responsables del alto grado de competitividad, conllevando a las empresas establecer estrategias para ofrecer un producto o servicio de valor agregado, logrando satisfacer las necesidades de los clientes más rápido que la competencia (Díaz et al., 2021). Por este motivo, se plantea el tema de investigación “La competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021”.

Carlo Romelli, es una empresa de calzado femenino ubicada en el cantón Machala que ha satisfecho a su clientela a lo largo de nueve años, es decir, cuenta con una larga trayectoria en el mercado local, sin embargo, aspira tener mejores resultados que favorezcan su posicionamiento frente a la competencia, es por ello que surge la interrogante ¿Cómo mejorar la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021?, donde el objeto de estudio es la comercialización de calzado y dentro de este contexto las principales causas identificadas son el desconocimiento de estrategias para la internacionalización, dificultad para identificar oportunidades de crecimiento y de no contar con la experiencia en cuanto a gestión empresarial.

En base a las causas identificadas y expresadas, el presente estudio tiene como objetivo mejorar la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli en el 2021 mediante la implementación de un plan estratégico de internacionalización hacia el mercado de España. Para el cumplimiento de aquello, se establecieron objetivos específicos como: Determinar

los factores que influyen en la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli; Evaluar la situación actual de la empresa de calzado Carlo Romelli y del mercado objetivo; Proponer un plan estratégico de internacionalización hacia el mercado de España adaptado a las necesidades de la empresa de calzado Carlo Romelli y finalmente valorar teóricamente la incidencia del plan estratégico de internacionalización hacia el mercado de España, todos encaminados a mejorar la competitividad de la empresa en estudio.

La competitividad ha sido investigada por diversos autores a lo largo del tiempo, donde se han propuesto nuevos modelos e ideas. Michael Porter es el principal ilustre y autor de diversos artículos y libros relacionados al tema, entre sus aportes más reconocidos se encuentran, las cinco fuerzas de Porter, estrategias competitivas, entre otros.

Los autores Valenzo-Jiménez y González-Samaniego (2021) mencionan que la competitividad de las empresas se ve reflejada por su capacidad de adaptación y planificación, siendo factores importantes que permitirá generar mayor rentabilidad. Dicho esto, surge la hipótesis que, si se implementa un plan estratégico de internacionalización hacia el mercado de España, entonces mejora la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021, misma que para ser corroborada mediante la obtención de conocimiento se utilizaron métodos teóricos como el analítico-sintético, inductivo-deductivo, Hipotético-deductivo, abstracción-concreción, de modelación y Sistémico, al igual que el método empírico de la entrevista.

Con la implementación de este plan estratégico de internacionalización, la empresa Carlo Romelli puede lograr un mejor posicionamiento en el mercado objetivo, trayendo consigo un crecimiento empresarial y económico. Asimismo, enfrentar la rivalidad de competidores y adaptarse con éxito a las exigencias del cliente.

Tras el análisis del sector calzado, se puede concluir que la industria ha demostrado un crecimiento en el mercado nacional e internacional y se identifica como mercado idóneo a España, que pese a ser un excelente fabricante de este producto, muestra un alto nivel de consumo. Es por ello que, mediante la selección de un nicho de mercado se pretende internacionalizar a la empresa, considerando la disponibilidad de recurso humano, tecnológico y financiero que permitan ejecutar las estrategias planteadas en el plan de internacionalización que contribuirán al cumplimiento de objetivos de Carlo Romelli.

El presente trabajo está dividido en cuatro capítulos en cuatro capítulos; El capítulo 1 tiene como objetivo conceptualizar mediante bases teóricas los antecedentes históricos, conceptuales y referenciales de la comercialización de calzado y la gestión estratégica de internacionalización, además de los antecedentes contextuales de la empresa y mercado objetivo; el capítulo 2 conforma el marco metodológico donde se presenta el tipo de investigación, paradigma, población y muestra, métodos tanto teóricos como empíricos, además de las técnicas e instrumentos de recolección de datos; en el capítulo 3 se muestra la descripción y análisis de resultados, al igual que la discusión de los mismos y se propone un plan estratégico de internacionalización a la empresa; finalmente en el capítulo 4 se plantea la discusión de resultados, donde se teóricamente los resultados obtenidos, posteriormente presentar las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Antecedentes históricos

Las tendencias evolutivas de la gestión estratégica de internacionalización en la comercialización de calzado en relación con la competitividad de la empresa Carlo Romelli de Machala en el 2021.

Históricamente la estrategia tuvo su inicio en actividades relacionadas con la guerra, sin embargo, se logró desarrollar su aplicación a través de los años. Para el siglo XX se convirtió en un fundamento básico para lograr el éxito de las empresas (Basantes Ávalos et al., 2021). En esta etapa, de acuerdo a Noboa (2012) el pensamiento estratégico empresarial inició dadas las inquietudes de Alfred Sloan al dirigir General Motors hacia 1930, sin embargo, tuvo mayor reconocimiento a partir de 1944 gracias a Von Neuman y Morgenstern quienes aportan la obra denominada “Teoría de Juegos”, donde se estudia el desarrollo de estrategias por parte de las empresas que se encontraban en el mercado, fundamentada en la racionalidad, donde las organizaciones (conjunto de jugadores) eligen una determinada combinación de estrategias y a partir de ello obtenían las utilidades (González-Campo y Zamora Mina, 2020, p.50).

Para 1950, este término se introdujo por primera vez en muchas organizaciones comerciales, quienes principalmente desarrollaron un sistema de planeación llamado “formal” o a largo plazo (Ortiz-Díaz, 2017). El objetivo era obtener beneficios el mayor tiempo posible, mediante la planificación de una estructura donde se optimice la utilización de los recursos. Posteriormente, para los años 70 las empresas comprenden que el recurso clave de una empresa no se basa únicamente en aspectos financieros, sino en su posicionamiento y respuesta estratégica utilizada. A partir de estos eventos, la planeación estratégica ha atravesado diferentes etapas donde se han integrado nuevos elementos para perfeccionar su aplicación, de esta manera, en la actualidad muchas empresas y pequeñas organizaciones en el mundo adoptan un determinado sistema estratégico (González Millán y Rodríguez Díaz, 2019, p.5)

1.2 Antecedentes conceptuales y referenciales

1.2.1 Comercialización

De acuerdo a Sánchez Medina y de la Nuez-Hernández (2020) el proceso de comercialización es un factor que sirve de enlace entre planificación estratégica y planes de gestión anual, dando como resultado a objetivos de producto-mercado.

Para Ibarra Cisneros et al. (2017) la comercialización es una variable que tiene una relación directa con la competitividad de la empresa, jugando un papel importante en el éxito de las mismas.

Por otra parte, Luna Rivera et al. (2020) asume que esta actividad incluye acciones que incrementan la rentabilidad empresarial, a su vez satisface las necesidades de los potenciales clientes, teniendo en cuenta cuatro elementos: el producto, precio, plaza y promoción.

Para Ibarra, la comercialización es un indicador que permite conocer la competitividad de una empresa, a su vez Luna Rivera et al. mencionan que esta satisface las necesidades de los clientes, lo que significa un incremento de rentabilidad, sin embargo, no se menciona que todo este proceso está relacionado con la planificación estratégica y objetivos corporativos vinculados al producto y mercado como indica Sánchez Medina y de la Nuez-Hernández.

1.2.2 Competitividad

La competitividad de una empresa tiene incidencia en la comercialización de un producto o servicio, es por ello, que autores se refieren a este término como la capacidad de crear estrategias efectivas que contribuyan a mantener y aumentar su presencia en el mercado, que, a su vez logra mejorar su productividad (Benites Gutiérrez et al., 2020).

También, se la reconoce como un proceso dinámico donde interviene la industria y grupos de interés, la empresa busca mostrarse como un ente capaz de satisfacer las necesidades de los consumidores mejor que la competencia (Díaz Muñoz et al., 2021).

En otras palabras, la competitividad implica crear estrategias que encaminan a la empresa a posicionarse dentro del mercado como indica Benites, no obstante, para lograr marcar ventajas competitivas, es necesario que sea capaz de satisfacer al consumidor mejor que la competencia como lo expresa Díaz. Entonces, sin importar el tamaño de la organización, se requiere desarrollar capacidades de competir para evitar el fracaso.

1.2.3 Estrategia

De acuerdo a Mora-Riapira et al. (2015) la estrategia empresarial es un factor clave para lograr una posición dominante y éxito en el mercado objetivo, por lo tanto, constituye la visión totalizante del negocio al igual que la ejecución de diversas actividades que integran cada área. Asimismo, otros autores expresan que es un conjunto de operaciones que implican marcar una ventaja competitiva, mediante la gestión de recursos tecnológicos, humanos, al igual que infraestructura y materiales (Alaña Castillo et al., 2018).

Por otra parte, Romero et al. (2020) indican que la estrategia es una acción que busca conseguir un determinado objetivo para obtener ventaja competitiva en el mercado, garantizando así supremacía y por ende el éxito empresarial. Para ello, debe realizarse un buen diseño y formulación de estrategias, donde se combinen con eficiencia las capacidades y recursos disponibles (p.468).

En otras palabras, la estrategia implica un conjunto de acciones que buscan alcanzar un objetivo y a su vez marcar ventajas competitivas que faciliten el posicionamiento dentro del mercado. Esto implica una correcta formulación tanto de objetivos (realistas y alcanzables), como estrategias que permitan el cumplimiento de los mismos, siempre y cuando se combinen correctamente los recursos y capacidades disponibles como lo indica Romero.

1.2.4 Planeación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta que permite identificar una o varias ventajas de la empresa, lograr la correcta formulación y ejecución de estrategias en función de la misión y objetivos planteados, donde se destaca la importancia de la disponibilidad de recursos (Robles-Mendoza y Carreño-Arteaga, 2020, p.525).

Tóala-Bozada et al. (2022), menciona que permite establecer un plan de acción, donde se formulan objetivos y herramientas, al igual que los recursos a utilizar para el cumplimiento de los mismos. Otros autores también manifiestan que se encuentra estrechamente relacionada con la competitividad, por lo tanto, tendrá mayor participación en la industria que se desarrolla, si logra ejecutar un eficiente plan estratégico que permita transformar progresivamente a la organización a bajos costos. Esto mediante la introducción de métodos que logren aumentar la eficiencia, productividad y calidad de aquello que ofrece (Baldeos Ardian et al., 2020).

En otras palabras, la planificación estratégica abarca la identificación de ventajas de una organización que permiten formular exitosamente estrategias en función de su misión y objetivos, logrando así establecer un plan de acción donde se especifican los recursos necesarios. Por lo tanto, lograr esta planificación de forma correcta, influye en la competitividad de la empresa, siempre que se usen los métodos adecuados que permitan incrementar la eficiencia, productividad y calidad como mencionan Baldeos Ardian y sus colegas.

1.2.5 Gestión estratégica

La gestión estratégica obedece el ciclo de Deming (PDCA), donde la P se refiere a planificación, la D indica ejecución de estrategias planificadas, C indica la revisión de resultados y la A se vincula con la toma de decisiones ante errores. Se recomienda a las empresas iniciar por la visión a futuro, que posteriormente se traducen en metas globales que serán alcanzadas en el tiempo, usando la estructura organizacional y cadena de valor, además de la ecuación: meta+ excelente plan + recurso humano comprometido y una comunicación eficiente y eficaz (Torres Alvarado, 2019).

En el siglo XXI es una herramienta importante que permite a la empresa llegar desde lo interno hasta las esferas externas del mercado con la eficiencia y competitividad necesaria, relacionado además a mantenerse en la dinámica de adaptación al cambio que integra la nueva era digital (Macías-Arteaga y Mero- Vélez, 2022).

La Gestión estratégica complementa a la planeación realizada anteriormente, en otras palabras, obedece un ciclo que finaliza en la toma de decisiones frente a errores previsto a partir de los resultados obtenidos como indica Torres Alvarado. Por otra parte, es importante hacer énfasis en la importancia que implica esta herramienta actualmente dado que se vincula con la adaptación frente al cambio en un mercado globalizado como menciona Macías y Mero.

1.2.6 Internacionalización

López-Rodríguez et al. (2020) se refieren al proceso de internacionalización como una alternativa eficaz que permita a las empresas enfrentar la realidad de los mercados domésticos, donde existe un alto nivel de competitividad y algunos ciclos de vida de productos tienden a reducirse notablemente. De igual manera, constituye un pilar esencial para el incremento de competitividad, mejora de empleo y economía, por lo tanto, es una

palanca estratégica que contribuye al desarrollo socioeconómico (Núñez Varo y Gómez González, 2021).

Otros autores también se refieren a la internacionalización como un proceso que evoluciona a medida transcurre el tiempo, donde la empresa va adquiriendo un aprendizaje gradual y aumentando su compromiso internacional (Albertoni y Horta, 2021).

Los autores concuerdan que la internacionalización implica un proceso que conlleva tiempo, esfuerzo y recursos, donde la empresa adquiere aprendizaje gradualmente logrando así hacer frente a la rivalidad existente en el mercado. En la nueva era digital las organizaciones buscan mejorar constantemente y adaptarse al cambio, las posibilidades de internacionalización van desde las pequeñas empresas, que cuentan con las capacidades necesarias para ingresar a nuevos mercados donde se ha identificado una oportunidad de ingreso, no obstante, este proceso no es fácil y no es el mismo para todas las empresas.

1.3 Antecedentes contextuales

Valoración de la situación actual de la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021.

Las PYMES son importantes para el desarrollo económico y social porque son creadoras de valor agregado y fuente de empleo. Por lo general, este tipo de empresas son de carácter familiar que han iniciado con talleres y van creciendo en el mercado, adaptándose al entorno e innovando constantemente para sobresalir dentro de la industria, considerando que asistir a las ferias de calzado les ha ayudado a conocer nuevas tendencias de moda y materia prima (Ballesteros López et al., 2018, p.193).

Descripción física

El cantón Machala cuenta con aproximadamente 300.000 habitantes, una superficie de 66,5 km² y está conformada por ocho parroquias. Este territorio es también conocido como la “Capital Mundial del banano” debido a la producción y exportación de banano. En cuanto a su ubicación geográfica, cuenta con una fábrica ubicada en la Colón y 8va B norte y su tienda física en la Guayas y 25 de junio a lado de Movistar.

Descripción demográfica

De acuerdo a datos del Directorio de Empresas y Establecimientos (2021) la provincia de El Oro generó un total de 322 mil dólares en el sector de fabricación de calzado durante el 2020, con un equivalente de 2,9 % de participación a nivel nacional en este sector. En la ciudad de

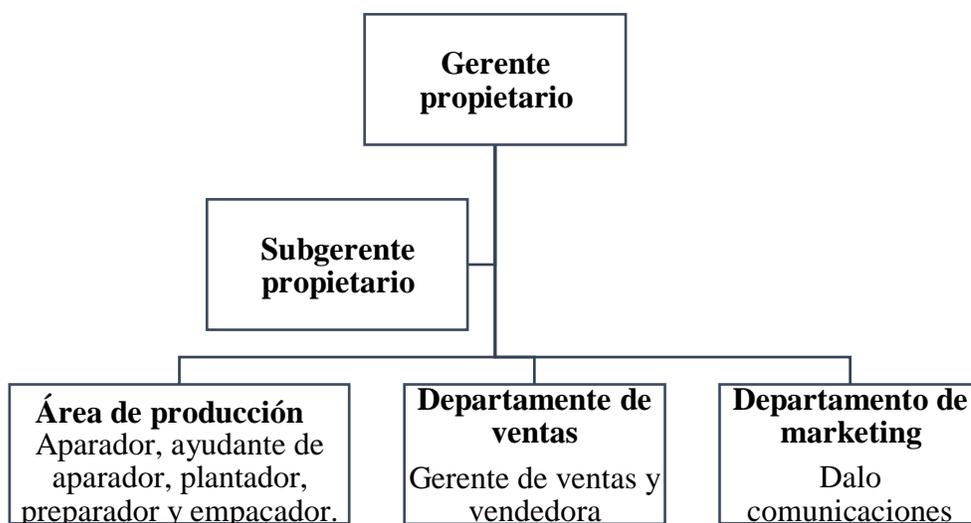
Machala las empresas bajo el código de actividad comercial C152001, existen alrededor de seis empresas, seguido por el cantón Huaquillas, Portovelo y Pasaje.

Descripción Sociológica

En Carlo Romelli laboran un total de 10 trabajadores en sus distintas áreas, mismos que se encargan de la producción y distribución del producto, estos se encuentran divididos de la siguiente manera:

Figura 1

Organigrama de la empresa Carlo Romelli



Nota. Elaborado por las autoras

- Desde el año 2013 inició su marca y hasta la actualidad ofrece una gran variedad de sandalias femeninas para cualquier ocasión y los principales proveedores de materia prima de la fábrica son cinco y están situados en la provincia del Guayas.
- En cuanto a la capacidad productiva de pares de zapato femenino, es de 27 taco alto y 40 pares taco bajo. Por otra parte, se menciona que el valor en ventas mensuales fluctúa entre 13.800 dólares americanos.

Valoración de la industria de calzado en España, principales competidores y nicho de mercado seleccionado.

Para determinar las estrategias que se aplicarán en el plan de internacionalización es necesario conocer el panorama del mercado al que se pretende ingresar, para ello, se ha realizado un sondeo de datos relevantes referentes a la industria de calzado en España.

Industria del calzado en España

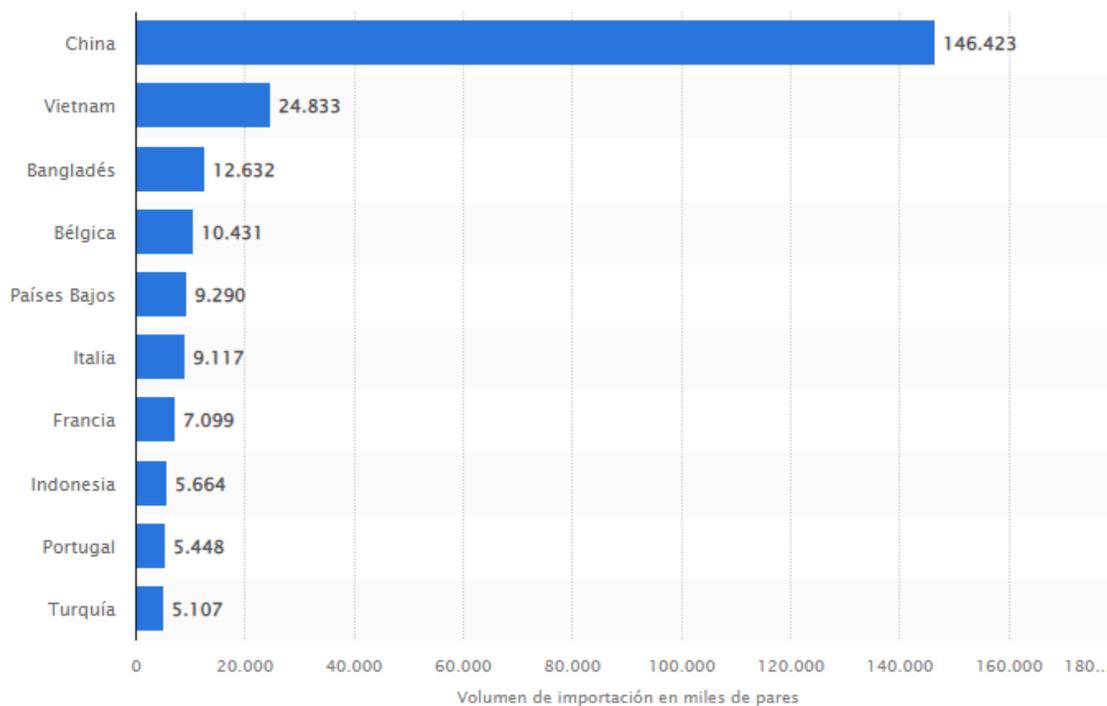
De acuerdo a la base de datos Statista, la industria de calzado en España perdió fuerza en los últimos años a causa de la pandemia COVID-19. En 2020, se presencié una caída en la producción de calzado en un 81% respecto al 2015 y como consecuencia de ello, se elevó el número de desempleo dentro del sector. No obstante, se destaca que a partir de la crisis sanitaria COVID-19, son más los consumidores que buscan adquirir zapatos mediante internet y sólo en el segundo trimestre de 2020, el sector de fabricación calzado facturó más de 138 millones de euros provenientes de comercio electrónico, y en 2021 ingresó cerca de 565,7 millones en ventas de zapatos, convirtiéndolo en uno de los productos estrella de las ventas online (Orús, 2022).

En España existen más de 3000 fabricantes de calzado y la mayor concentración de estas empresas se ubican en la Comunidad Valenciana, de hecho, se consideran fabricantes de calzado por excelencia al igual que La Mancha. Cabe destacar que entre los operadores del sector se encuentra el grupo Inditex con su filial Tempe, al igual que existe la presencia de multinacionales enfocadas en la producción de calzado y textil deportivo como Adidas, Asics, Nike y Puma (CESCE, 2018).

Pese a la producción nacional de calzado, la población consume gran cantidad de zapatos provenientes de países extranjeros, especialmente China, considerando que en 2021 España importó 146.423 miles pares de zapatos provenientes de dicho país como se muestra en la figura 2.

Figura 2

Principales proveedores de calzado a España 2021(miles de pares de zapatos)



Nota. Orús (2022)

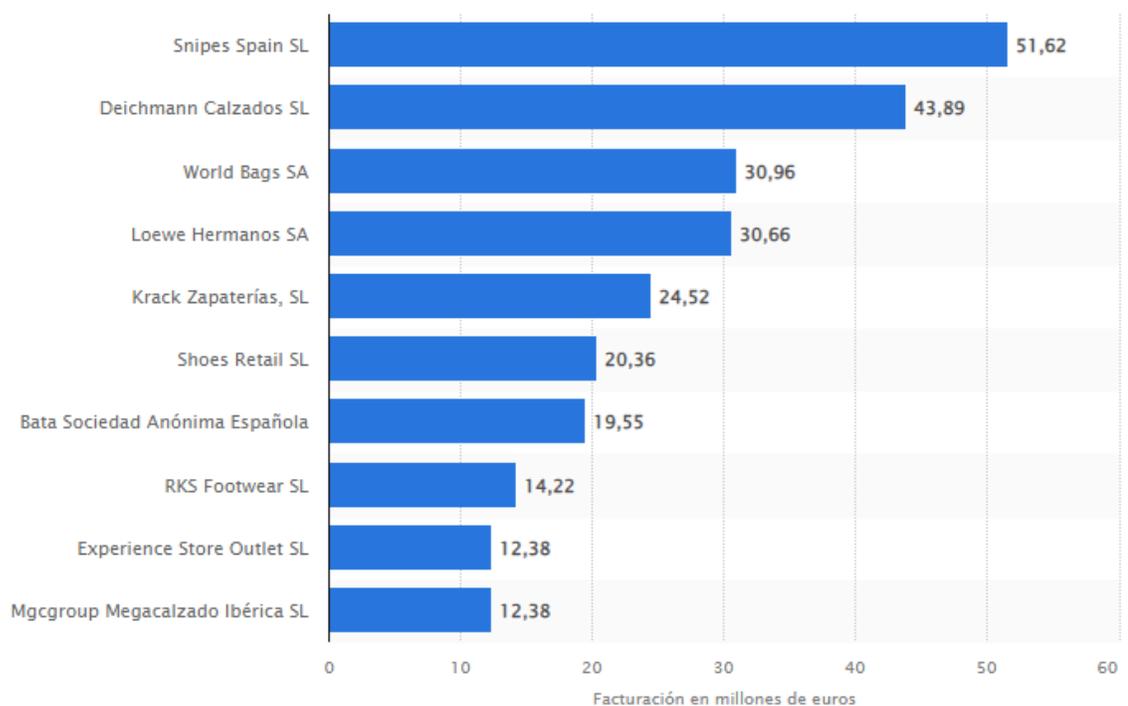
China es el principal país proveedor de calzado a España, considerando que ofrece sus productos basados en liderazgo en costos, por lo tanto, tiene aceptación por un grupo de consumidores, además de la excelente relación comercial que mantienen ambos países. Por otra parte, Vietnam ha tenido gran desenvolvimiento dentro de la industria manufacturera de calzado y es por ello que ocupa el segundo lugar con 24.833 miles de pares de zapatos, mientras que Turquía ocupa el puesto 10 respectivamente con 5.107 pares.

Empresas minoristas de calzado en España

Para el desarrollo de la investigación, se ha considerado necesario conocer cuáles son las principales empresas minoristas encargadas de comercializar calzado en el país objetivo, mismas organizaciones que tienen gran posicionamiento y experiencia dentro del mercado. Estas entidades tienden a trabajar con diferentes marcas nacionales y extranjeras que les permiten obtener mejores beneficios como se muestra en la figura 3.

Figura 3

Principales empresas minorista de calzado y artículos de cuero de España (ventas millones de euros 2020)



Nota. Orús (2022)

Snipes Spain SL. ocupa el primer lugar entre las empresas minoristas de dicha categoría, con un total de 51,62 millones de euros en ventas. Esta entidad posee varias tiendas en España, como Barcelona, Marbella, Madrid, Valencia, entre otros puntos, por lo tanto, tiene gran posicionamiento y aceptación considerando que comercializa diferentes marcas de calzado como Nike, Adidas, Jordan, Lacoste, entre otros.

Nicho de mercado seleccionado

Es importante la elección de nicho de mercado para conocer el tipo de estrategias que se pretende utilizar para ingresar a dicho destino. Para ello se ha considerado varios aspectos para tal elección:

Primero: Determinar las potenciales de la empresa de calzado Carlo Romelli para satisfacer las necesidades de los futuros compradores, es decir, si tiene la capacidad de atender el nicho seleccionado.

Segundo: Determinar la forma de especialización, en este caso, el calzado que ofrece Carlo Romelli será dirigido a mujeres, entre adolescentes, jóvenes y tercera edad.

Tercero: Analizar aspectos que favorezcan a la empresa a largo plazo, es decir, las posibilidades de crecimiento y buenos resultados para la organización. Para el presente trabajo de investigación se ha realizado un análisis de las diferentes ciudades y comunidades autónomas de España, tomando en cuenta factores como población, número de mujeres, poder adquisitivo, tendencias de compra, entre otros. Es por ello que el mercado elegido es la Comunidad Autónoma de Andalucía, específicamente Málaga.

El sector de calzado en Andalucía cuenta también con una tipología comercializadora de productos de diferentes marcas mayoristas y minoristas. Según datos de la FICE (Federación de Industrias del Calzado Español) las empresas de este sector poseen un alto volumen de facturación, muchas de ellas no fabrican directamente en Andalucía, es decir, son grupos centrados únicamente en la comercialización. Así mismo, la edad promedio en la que los clientes empiezan a apostar por el sector son personas mayores de 35 años, mismos que poseen un nivel adquisitivo medio-alto, y sus tipos de calzado favorito son sandalias, botas o botines (Agencia Andaluza de Promoción Exterior, 2020).

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación relacionada con la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021 según su finalidad es aplicada porque tiene como objetivo resolver la problemática presentada; según su objetivo gnoseológico es explicativo porque se detalla información del cómo mejorar la competitividad de la empresa en estudio; según su contexto es de campo porque el problema se desarrolla dentro de un contexto específico; según el control de las variables es experimental, porque se pretende mejorar la competitividad de la empresa mediante un plan estratégico de internacionalización, es decir, intervienen las variables independiente y dependiente; según su orientación temporal es histórica porque recopila información de periodos anteriores, permitiendo así descubrir comprender la problemática y establecer predicciones futuras ; y según su nivel de generalidad es un estudio de situación específica porque se elabora el aporte práctico dirigido a la empresa de calzado Carlo Romelli.

2.2 Paradigma o perspectiva general.

El tipo de estudio relacionado con la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021 se desarrolla desde una perspectiva cualitativa, complementado con datos cuantitativos.

2.3 Población y muestra

La unidad de análisis de la presente investigación es la empresa de calzado Carlo Romelli (una empresa) ubicada en la ciudad de Machala, misma que cuenta con un taller de fabricación ubicado en la Colon y 8va norte y un local de ventas ubicado en las calles Guayas y 25 de junio. Su capacidad productiva es de 27 pares taco alto y 40 sandalias, con un promedio de \$13,800 USD en ventas mensuales.

El grupo de empleados se encuentra conformado por el gerente propietario, subgerente propietario, aparador, ayudante de aparador, plantador, Preparador, empacador, gerente de ventas, vendedora y publicista. En cuanto a la muestra, por la extensión de la población no ha sido necesario extraerla.

2.4 Métodos Teóricos

2.4.1 Método histórico lógico

En el presente estudio de caso, se utiliza este método para determinar la evolución de la gestión estratégica de internacionalización en la comercialización de calzado en relación con la competitividad de la empresa Carlo Romelli de Machala en el 2021.

2.4.2 Método analítico sintético

El método analítico sintético en la búsqueda de información referente a la comercialización de calzado y la gestión estratégica de internacionalización, para valorar la situación actual de la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli, y a su vez la incidencia del aporte teórico para cumplir el objetivo general del proyecto de investigación.

2.4.3 Método inductivo deductivo

Se emplea este método para caracterizar gnoseológica y económicamente la comercialización de calzado y la gestión estratégica de internacionalización, para valorar la situación actual de la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021, y además valorar teóricamente la incidencia del plan estratégico de internacionalización hacia el mercado de España para mejorar la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021.

2.4.4 Método hipotético deductivo

En el presente estudio, se emplea este método desde la valoración de las manifestaciones externas del problema científico relacionadas con la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021, hasta la deducción de conclusiones como resultado de la corroboración de la incidencia del plan estratégico de internacionalización hacia el mercado de España para mejorar la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021.

2.4.5 Método de Abstracción- Concreción

Se utiliza este método desde la determinación de la situación actual de la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021, la construcción del marco teórico sobre el proceso de comercialización de calzado al igual que la planificación y gestión estratégica de internacionalización, hasta la fundamentación, y elaboración del plan estratégico de internacionalización.

2.4.6 Método de Modelación teórica

Se utiliza este método para aplicar un modelo del aporte práctico a partir de información expresada por diversos autores, en otras palabras, para la elaboración y corroboración teórica del plan estratégico de internacionalización hacia el mercado de España para mejorar la competitividad de la empresa de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021.

2.4.7 Método Sistémico

El método sistémico se ha utilizado desde la identificación del problema en el contexto hasta la elaboración y corroboración del plan estratégico de internacionalización hacia el mercado de España para mejorar la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021.

2.5 Métodos Empíricos

Con la finalidad de obtener datos que permitan medir la valoración de la situación actual de la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021 y la valoración de la incidencia del plan estratégico de internacionalización hacia el mercado de España para mejorar la competitividad de la misma, el método empírico utilizado es la entrevista aplicada al gerente/propietario de Carlo Romelli y a un especialista del tema de investigación.

2.6 Métodos Estadísticos

En los métodos estadísticos, se utilizará el método estadístico descriptivo para analizar los resultados obtenidos a través de las herramientas de investigación, con el fin de facilitar su análisis e interpretación. La información ha sido recolectada mediante la aplicación de entrevistas, mismas que proporcionaron datos relevantes que permitieron valorar la situación actual de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021.

CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Fundamentación teórica del aporte práctico

3.1.1 Impactos esperados como resultado del aporte práctico

Impacto científico

- Con el desarrollo del plan estratégico de internacionalización, muchas empresas del sector calzado u otros pueden implementarlo acorde a sus necesidades, impulsando así el comercio a mercados extranjeros.
- Facilita el desarrollo de futuras investigaciones enfocadas en el sector manufacturero de calzado.

- Impacto social

- Al mejorar la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli mediante la aplicación del Plan estratégico de internacionalización, se espera que haya una expansión del negocio, permitiendo dar empleo a familias ecuatorianas.
- Además, se espera que, con el aporte de la investigación, las entidades gubernamentales otorguen facilidades a las MiPymes para lograr la internacionalización.

Impacto económico

- Al mejorar la competitividad de la empresa, existirá un mayor flujo de capital, y a su vez oportunidad de invertir en infraestructura.
- Al ingresar a mercados extranjeros, genera divisas para el país.
- Con un plan estratégico de internacionalización se espera disminuir riesgos de la empresa, evitando ocasionar pérdidas monetarias o fracaso.

3.1.2 Estrategias competitivas genéricas

El centro de la competitividad está ligada a la empresa y sus bienes, siendo de gran importancia cuando se busca crear valor y ventaja en un mercado globalizado. Para ello, se deben formular estrategias o tácticas guiadas a la búsqueda de una mejor productividad, destrezas y competencia empresarial (Quintero Ramos et al., 2021).

El objetivo de la estrategia es consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo, y redunde en una mayor rentabilidad. Su formulación se basa en el análisis del entorno interno-externo, diagnóstico empresarial y políticas, incluyendo la planificación y pensamiento estratégico. Es decir, se definirá luego de haber realizado un respectivo FODA a la organización, posteriormente, se analiza la interrelación que existe entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Slusarczyk Antosz y Morales Merchán, 2016).

Porter (2015) describe tres estrategias competitivas genéricas, tales como: diferenciación, alta segmentación y liderazgo en costes.

- **Diferenciación:** Ofrecer un producto con una característica distintiva de los demás. Los departamentos de Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) y marketing cumplen un rol importante en este tipo de estrategia, enfatizando que actualmente el público es más exigente y prefiere lo novedoso en producción, servicio post venta, alcance, entre otros, es decir, la innovación es el componente clave para alcanzar el reconocimiento (López-Zapata et al., 2019).
- **Enfoque o alta segmentación:** Es una estrategia que busca centrarse en un grupo concreto de clientes. Con ello, una empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo, logrando que la misma tenga una mayor participación en el nicho elegidos (Landázuri Espinoza y Montenegro Cazare, 2018).
- **Liderazgo en costes:** Supone para una empresa la capacidad de reducir costos desde la producción hasta la distribución a fin de conseguir una mayor participación en el mercado, esto será logrado mediante un control estricto de costos, incentivos en el cumplimiento de objetivos, reportes detallados, entre otros puntos (Díaz Muñoz et al., 2021).

3.1.3 Estructura del Plan estratégico de Internacionalización

Existen diversos autores que proponen una determinada estructura para el Plan de internacionalización, y entre los más destacados se encuentra el economista Olegario Llamazares García Lomas, quien en su libro titulado “Plan de internacionalización para empresas” plantea una estructura basada en cinco etapas, iniciando con el análisis de la situación actual de la organización, proceso de selección del país objetivo, estrategias para ingresar a dicho mercado, políticas vinculadas al marketing internacional y un plan económico (García Lomas,2017).

Por otra parte, la mentora financiera Ana Trenza propone siete pasos para la construcción de este documento estratégico para la internacionalización. Trenza (2020) menciona a la misión y visión al igual que los valores organizacionales como aspectos iniciales a realizarse, luego un análisis interno y externo, matrices FODA y CAME, establecimientos de objetivos, planteamiento de estrategias, plan de acción y financiero.

En el caso del aporte práctico respecto al plan estratégico de internacionalización hacia el mercado de España en el 2021 para la empresa de calzado Carlo Romelli, se han considerado la idea de ambos autores, adaptándolas a las necesidades de la empresa de calzado Carlo Romelli, donde se utilizarán herramientas que sean necesarias para obtener información real que conlleven a la correcta formulación de estrategias y cumplimiento de objetivos.

3.2 Resultados y análisis de las entrevistas aplicadas

3.2.1 Entrevista a gerente de la empresa

Entrevistado: Sr. Alexis Andres Ibañez Maza

¿Cómo nace la idea de crear la empresa?

La empresa surge de una tradición familiar, teniendo como referente las raíces familiares y buscando seguir con ese legado, además de ir perfeccionándolo.

¿Cuántos años lleva la empresa en el mercado local?

Como razón social de Carlo Romelli, la empresa lleva nueve años en el mercado nacional.

¿Usted ha implementado alguna política de gestión empresarial relacionadas a la misión y visión de la empresa?

Dentro de la visión que tenemos, la empresa busca ser una cadena de calzado, enfocarse en abrir sus propios almacenes, ofreciendo más locales personalizados en los diferentes cantones de la provincia y posteriormente a otras ciudades.

¿Qué aspectos de producción la diferencian con la competencia del sector de calzado?

Como productores se busca ofrecer productos innovadores, tratar de crear y combinar diferentes colores y texturas, darle un mejor acabado al calzado, siendo una fortaleza crear diseños propios, personalizados y exclusivos.

¿Tiene usted pensado implementar un plan de expansión en algún mercado extranjero?

Si se diera la oportunidad no se dudaría en hacerlo, una vez se fortalezca la marca internamente, además tomar en cuenta que esto demanda un capital fuerte para exportar, se debe realizar un estudio profundo.

¿Usted cree que la empresa cuenta con los recursos idóneos para la exportación de su calzado?

Sí, la capacidad humana y de producción está presente para poder llegar a internacionalizarnos.

¿Ha intentado usted alguna vez exportar a otro país?

Aún no, hemos estado buscando asentarnos en la ciudad, pero es algo que sí está en mente.

¿Cuáles han sido los principales obstáculos para exportar al mercado internacional?

El trámite no se ha hecho, pero para mencionar un obstáculo puede ser la parte económica, se podría superar este problema logrando mayores ventas o con el apoyo de una entidad pública o privada.

¿Usted ha implementado algún tipo de estrategia para aumentar su competitividad en el mercado local?

Sí, intentamos maquillar nuestro trabajo, ofrecer a otros almacenes productos bajo sus propias marcas, otra estrategia es ayudar a clientes individuales a hacer un diseño que ellos necesiten para una ocasión especial, esto ha ayudado a tener más clientela.

¿Estaría dispuesto a implementar un plan estratégico de internacionalización?

Por supuesto, podríamos hacer contactos para recibir ayuda sobre los pasos para exportar porque no tenemos el conocimiento de este proceso.

¿Considera usted que ese plan estratégico le va a permitir exportar de manera exitosa?

Siempre que se realicen las actividades correctamente y se tenga el apoyo de personas idóneas para este proceso. Considero que el zapato que fabricamos está listo para exportar

porque contamos con personal calificado y un recurso humano que trabaja con amor en cada acabado del producto.

3.2.2 Entrevista a experto

Entrevistada: Econ. Mayiya Lisbeth Gonzalez Illescas

¿Qué importancia tiene un plan estratégico de internacionalización para una empresa?

El plan estratégico es un recurso, un elemento fundamental para la proyección internacional de las empresas, en otras palabras, es un documento básico y de vital importancia para organizar cada fase en el proceso de internacionalización.

¿Qué aspectos claves deben considerarse para elaborar un plan estratégico de internacionalización?

En primer lugar, considerar las herramientas que permitan realizar un diagnóstico tanto interno como externo de la empresa. Un claro ejemplo es el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, matriz PESTEL y otras nuevas herramientas que brindan información sobre la empresa, permitiendo conocer el estado actual de la organización y las posibilidades reales para la internacionalización.

¿Considera usted que la internacionalización contribuye a mejorar la competitividad de una empresa?

Por supuesto, cuando las empresas tienen un mercado saturado o no tienen forma de competir por precios o calidad en el mercado nacional, buscan los mercados internacionales para permanecer precisamente en la línea del negocio.

La internacionalización es una estrategia en sí para continuar con la operatividad de la empresa, aunque no es aplicable para todas, hay que ver si se cumple con las características, condiciones del mercado y exigencias de los consumidores para ser competitivas.

¿Qué requisitos debe cumplir una empresa que pretende ingresar a un mercado extranjero?

Los requisitos dependerán del mercado al que se pretenda ingresar, también dependerá del producto que se pretenda exportar. Por ejemplo, si se habla del mercado de productos orgánicos, los requisitos serán diferentes, incrementa la complejidad y exigencias. Es por ello, que la empresa que planea la internacionalización debe conocer los aspectos regulatorios, reglamentarios para el ingreso a dicho mercado.

¿Cuál es el proceso con miras a lograr la internacionalización?

El proceso no puede ser lineal para cualquier empresa, porque depende de cómo se encuentra la organización, es decir su diagnóstico para determinar las etapas debe cumplir, porque puede ser el caso que una empresa X tenga fortaleza en la calidad, certificaciones nacionales e internacionales y sólo requiere trabajar en otros aspectos.

¿Cuáles son los principales riesgos que enfrenta una pyme en su proceso de internacionalización?

El principal riesgo es el fracaso, esto ocurre principalmente por la falta de conocimiento respecto al mercado que se pretende ingresar y en algunos casos puede ser el exceso de confianza en la calidad y presentación. También, el fracaso puede darse porque se escoge mal el nicho de mercado y la estrategia de internacionalización.

¿Qué tipo de estrategia de competitividad recomendaría usted para el sector de calzado en el mercado español?

El mercado español es por excelencia fabricante de calzado, precisamente en la comunidad Valenciana, entonces, para competir con ellos la estrategia recomendable es de diferenciación. Se puede considerar el calzado artesano donde se destaquen los materiales nobles, tejidos y línea natural.

¿Debería la organización formular objetivos estratégicos para tener éxito en la internacionalización?

Sí, los objetivos estratégicos son parte esencial del plan estratégico. Estos son planteamientos de aquello que se quiere alcanzar y para ello debemos ubicarlos en cada una de las cuatro dimensiones del cuadro de mando integral, en otras palabras, debemos formularlos correctamente para tener un plan claro.

¿Cuál sería un aspecto fundamental para determinar los objetivos estratégicos?

Es imprescindible tener un buen diagnóstico y contrastar la situación de la empresa con aquello que sucede en el mercado, particularmente con el posicionamiento de la competencia. A partir de ello, se puede tener un panorama claro y realista para determinar los objetivos.

¿Qué tipo de recursos debería evaluar la empresa para que tenga éxito en el mercado español?

La empresa debe identificar las ventajas competitivas de su producto y también reconocer las desventajas para reconocer dichas debilidades y tratar de adaptarse al mercado español. Por

otra parte, es importante reconocer que sin un producto no se puede permanecer en el mercado, por lo tanto, es necesario evaluar si es realmente competitivo y cumple las expectativas del consumidor.

3.2.3 Análisis de las entrevistas aplicadas

Tras los resultados de las encuestas aplicadas se puede constatar que un plan estratégico es un elemento clave para proyectar a una empresa a la internacionalización, donde se deben considerar matrices como FODA, PESTAL, y entre otras que permitan conocer a la empresa y su contexto. La internacionalización, es una alternativa para lograr una mejor rentabilidad, sin embargo, las entidades deben ser conscientes de la necesidad de adaptar su producto o servicio al mercado que pretendan ingresar y de esta forma disminuir los riesgos de fracaso. Por otro lado, Carlo Romelli es una empresa que surge de una tradición familiar misma que en sus nueve años de creación se ha encaminado en abrir su propio local comercial, ofrecer calzado femenino personalizado e innovador, a pesar de ello, los directivos de la entidad no se han atrevido a efectuar un proceso de internacionalización por factores como el desconocimiento y financiamiento.

3.3 Propuesta de plan estratégico de Internacionalización para la empresa de calzado Carlo Romelli.

3.3.1 Datos específicos del mercado objetivo

Tabla 1

Datos generales del mercado objetivo

Málaga (Andalucía)	
Ubicación geográfica del mercado objetivo	Ciudad portuaria ubicada en la Costa del Sol en España.
Habitantes	566.447
Competencia de calzado de empresas en Málaga	<p>Empresas: Entre las empresas de venta de calzado se encuentran: Calzados Gody, Merkal, Calzados Pekas, Calzados Laymar, Calzados Cándido, Mayla Zapatería, entre otros.</p> <p>Precios referenciales: Precios de sandalias bajas en Pekas están entre los 37,95€ y 39,95€. En Gody las sandalias taco medio tienen un precio de entre los</p>

	59.00€, las plataformas con un precio de 70.00€ y las sandalias bajas de un precio desde los 29,99€.
Logística	Incoterms 2020: FOB (recomendable)
	Puerto Origen: Puerto Marítimo de Guayaquil
	Puerto de destino: El Puerto de Málaga, ubicado en la Bahía de Málaga.
	Transporte: Marítimo
	Navieras: Mantiene acuerdo con navieras como Maersk y MSC, a los que hay que añadir las líneas regulares de Hapag Lloyd y Wec Lines.
Acceso al mercado seleccionado	Carlo Romelli debe asociarse con un intermediario para debido al alto grado de competitividad y desconocimiento legislativo del mercado objetivo. Pueden ser Fusión Málaga, Essel Fashion y otros <i>retailers</i> o <i>brokers</i> .
Documentos mínimos requeridos	<ul style="list-style-type: none"> ● Factura comercial ● Lista de empaque ● Conocimiento de embarque ● Certificado de origen ● Marcado CE ● Certificado SOIVRE

Nota. (Camchong Auz, 2020; Your Europe, 2022)

3.3.2 Ficha Técnica de la empresa de calzado Carlo Romelli

Tabla 2

Ficha técnica de la empresa Carlo Romelli

FICHA TÉCNICA



RAZÓN SOCIAL	Ibañez Maza Alexis Andrés
ESTADO	Activo
CONTRIBUYENTE	
CÓDIGO ACTIVIDAD	C152001
NOMBRE COMERCIAL	Carlo Romelli
RUC	703701201001
PROVINCIA	El Oro
DIRECCIÓN	Colon y 8va norte
CIUDAD	Machala
TELÉFONO	0984097424
E-MAIL	alexis1179ecuador@hotmail.com
PRODUCTOS PRINCIPALES	Calzado femenino: sandalias taco alto, taco medio, bajas, plataformas, bailarinas, etc.

Nota. Elaborado por las autoras a partir de información otorgada por el Gerente/propietario de Carlo Romelli

3.3.3 Misión, Visión, Valores

Misión

Nuestra misión es cumplir con los más altos estándares de calidad y confort, superando las expectativas de nuestros clientes mayoristas y minoristas con garantía, puntualidad, servicio de stock y confianza.

Visión

La empresa Carlo Romelli se posicionará como principal líder en calzado a nivel nacional e internacional. Promoviendo el crecimiento logístico de la empresa, mejorando en aspectos profesionales el talento humano, innovando y perfeccionando materiales y diseños que se desean alcanzar, obteniendo mayores ganancias para que sea posible mantener la alta calidad de sus productos de moda y lograr formar parte de los artículos preferidos de la mujer.

Valores

- Integridad en cada labor desempeñada
- Amabilidad con los clientes
- Calidad y detalle en cada etapa del proceso productivo

- Innovación constante

3.3.4 Análisis interno

La siguiente tabla denominada Análisis de componentes internos, es una matriz que permite realizar una evaluación de la empresa y así determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, tomando en cuenta como elementos de estudio a su sistema organizacional, sistema de calidad, productos y servicios, infraestructura, sistema financiero, talento humano y tecnología.

Tabla 3

Componentes de Ambiente interno de la empresa de calzado Carlo Romelli.

Análisis de componentes internos		
Ámbito de análisis		
Macro proceso	FORTALEZA	DEBILIDAD
Organizacional	Carlo Romelli posee una estructura organizacional completa de una MiPymes, permitiéndole tener éxito en el mercado y cumplir con sus objetivos.	
	La empresa posee una buena comunicación con cada uno de sus colaboradores, en todos los niveles.	
	Carlo Romelli promueve el cumplimiento de la misión, visión y valores organizacionales.	
Sistema de Calidad	Maneja con un control de calidad en diferentes etapas de producción	
	Se realizan viajes continuos al exterior para conocer lo nuevo en materia prima y tendencias de producción y diseño.	

Productos y Servicios	<p>Crean sus propios diseños de calzado a precio competitivo sin afectar la calidad, tendencia y moda.</p> <p>Sus niveles de producción son buenos, abasteciendo su tienda y a otras marcas para quienes fabrican.</p>	<p>Los costos de producción suelen ser elevados.</p>
Infraestructura /maquinaria	<p>La empresa posee una fábrica con buena infraestructura y maquinaria de tecnología.</p>	<p>Carlo Romelli cuenta con un punto de venta en la ciudad de Machala.</p>
Financiera	<p>Sus ventas fluctúan en un promedio de \$13.800 USD mensuales.</p>	<p>Posee deudas con una entidad financiera</p>
Talento Humano	<p>La empresa prioriza el bienestar y seguridad de sus colaboradores, mismos que son contratados según criterios de valor y desempeño.</p> <p>El personal es capacitado para conocer sus funciones dentro del área asignada.</p>	<p>Desconocimiento en planificación estratégica de internacionalización.</p>
Tics	<p>Manejo eficiente de redes sociales como Instagram y Facebook para promoción y venta del producto, a cargo de un profesional del tema.</p>	
Marketing	<p>Posee catálogo con variedad de calzado para niñas, adolescentes y mujeres para cada ocasión.</p>	<p>Falta de participación en eventos de promoción nacional e internacional</p> <p>Deficiencia en la gestión de estrategias de publicidad</p>

Nota. Elaborado por las autoras

3.3.5 Análisis externo

La matriz presentada a continuación es la de Componentes del Ambiente Externo, misma que permite analizar el contexto en el que se desenvuelve la empresa, para ello se comprenderán factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales o ecológicos y legales.

Tabla 4

Matriz PESTAL de la empresa de la empresa de calzado Carlo Romelli

Componentes del Ambiente Externo			
Aspecto	Procesos	Ámbito de análisis	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Político	Políticas comerciales de incentivo	Exporta fácil es un programa de apoyo que brinda asesoría y capacitaciones a los exportadores.	
	Acuerdos y relaciones comerciales	Acuerdo multipartes Ecuador- Unión Europea	Comercial China es el principal socio asiático comercial de España.
Económico	Productividad de las empresas de calzado	En Andalucía la producción de calzado para hombres es mayor	Presencia de empresas dedicadas a la exportación de calzado
	Situación económica	Presencia de marcas de prestigio	
Social	Tendencia de consumo	La economía es estable y se prevé un crecimiento favorable. Las sandalias plataforma, trekking y sandalias planas con tiras son tendencia en la temporada verano La tendencia y moda cambia constantemente	

	Población	El total de mujeres en Málaga es mayor respecto al total de hombres	
	Compras a través de la red	La categoría "calzado y suplementos" tuvo gran desenvolvimiento en las compras online en 2021	
Tecnológico	Tics	A través de la web se puede acceder a información indispensable (eventos de promoción de calzado, tendencias, etc.)	
Ambiental	Calzado eco amigable	La gestión de la etiqueta ecológica europea para crear una imagen de excelencia medioambiental	Aparición de nuevos competidores con calzado vegano- eco amigable
	Políticas de calzado en España	Estabilidad política en Andalucía	
Legal		Las políticas de obligatoriedad se enfocan en el etiquetado del calzado	

Nota. (Agencia Andaluza de Promoción Exterior, 2020; El Bien Social, 2022; Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, 2022; Your Europe, 2022)

3.3.6 Diagnóstico

Matriz FODA

Una matriz FODA o DAFO es el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de un individuo u organización, esto con el fin de formular estrategias luego de conocer las fortalezas de la empresa, sacarle provecho a las oportunidades que brinda el entorno, eliminar debilidades y anular las amenazas. Es por ello, que esta matriz es muy utilizada por las empresas, dado que les brinda una mejor perspectiva

o diagnóstico empresarial para plantearse objetivos y metas claras, que se adapten a sus necesidades, que les asegure el éxito en el mercado y que les conceda desarrollar una ventaja competitiva (Peñafiel Nivelá et al., 2020). A continuación, se presenta una matriz DAFO de la empresa de calzado Carlo Romelli.

Tabla 5

Análisis DAFO de la empresa Carlo Romelli

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Buena estructura organizacional ● Excelente interacción y comunicación con los colaboradores de la empresa ● Capacitaciones de los ejecutivos en el exterior ● Control de calidad en los procesos ● Alto nivel de producción ● Alianzas con proveedores de materia prima ● Maquinaria de alta Tecnología ● Correcto manejo de redes sociales 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Programas gubernamentales para incentivo a las exportaciones ● Tratado comercial Ecuador- Unión europea ● Existe mayor presencia de calzado masculino que femenino en el nicho de mercado seleccionado ● Economía estable en Andalucía ● Nuevas tendencias de calzado femenino estrechamente vinculadas con los diseños de zapatos de Carlo Romelli ● Desarrollo de la categoría “calzado y suplementos” en las compras online de España.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Costos de producción elevados ● Escasez de conocimiento en marketing internacional ● Falta de participación en eventos de promoción. ● Niveles de venta insatisfactorios 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gran aceptación del calzado chino en el mercado español ● El poder de cambio en la tendencia y moda europea ● Rivalidad de competidores existentes ● Amenaza de competidores entrantes

<ul style="list-style-type: none"> • Falta de financiamiento • Desconocimiento de estrategias de internacionalización 	con productos eco amigables
---	-----------------------------

Nota. Elaborado por las autoras

3.3.7 Desarrollo de estrategias

La siguiente matriz planteada es la CAME, misma que permite establecer acciones futuras para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades que han sido formuladas previamente en el FODA.

Tabla 6

Matriz DAFO /CAME de la empresa Carlo Romelli

Matriz CAME		
cruzada con	Oportunidades	Amenazas
FODA		
Fortalezas	FO1: Aprovechar programas brindados por el gobierno para recibir asesorías sobre trámites de exportación.	FA4: Crear alianzas con empresas multimarcas de calzado que permitan el ingreso al mercado español.
	FO2: Aprovechar las capacitaciones del exterior para realizar nuevos diseños de calzado acorde a las tendencias de la moda.	FA5: Ampliar la búsqueda de proveedores que oferten materia prima sustentable con el medio ambiente.
	FO3: Impulsar la participación de la marca en redes sociales para tener mayor acercamiento con el cliente.	FA6: Ofrecer al cliente calzado con características únicas en calidad, diseño y precio
Debilidades	DO7: Aprovechar el tratado de libre comercio para aumentar los niveles de venta.	DA10: Optimizar el uso de materia prima para ingresar al mercado internacional con precios flexibles.
	DO8: Acceder a fuentes de financiamiento estatales para	

invertir en el desarrollo de la empresa.	DA11: Buscar asesoría en marketing internacional para hacer frente a la rivalidad de competidores.
D9: Participar en ferias internacionales de calzado en España.	

Nota. Elaborado por las autoras

Matriz de impacto

La siguiente tabla presenta una valoración de las estrategias planteadas, mismas que se presentarán en un orden jerárquico, permitiendo que se establezca prioridad en las tareas a realizar. Para ello se han considerado valores de impacto (imagen corporativa, rentabilidad, costo de ejecución, satisfacción al cliente, Fidelización, Posicionamiento) y calificaciones del 1-5.

Tabla 7

Matriz de impacto

ESTRATEGIAS	VALORES DE IMPACTO						
	Imagen corporativa	Rentabilidad	Costo de ejecución	Satisfacción del cliente	Fidelización del cliente	Posicionamiento	Total
E1: Aprovechar programas brindados por el gobierno para recibir asesorías sobre trámites de exportación.	3	3	1	3	2	4	16
E2: Aprovechar las capacitaciones del exterior para realizar nuevos diseños de calzado acorde a las tendencias de la moda.	4	3	4	3	2	4	20
E3: Impulsar la participación de la marca en redes sociales	4	3	5	4	3	4	23

para tener mayor acercamiento con el cliente.							
E4: Crear alianzas con empresas multimarcas de calzado que permitan el ingreso al mercado español.	4	3	4	3	2	3	19
E5: Ampliar la búsqueda de proveedores que oferten materia prima sustentable con el medio ambiente.	4	2	3	3	2	4	18
E6: Ofrecer al cliente calzado con características únicas en calidad, diseño y precio.	4	3	4	4	2	4	21
E7: Aprovechar el tratado de libre comercio para aumentar los niveles de venta.	3	3	4	1	2	2	15
E8: Acceder a fuentes de financiamiento estatales para invertir en el desarrollo de la empresa.	2	3	5	2	2	3	17
E9: Participar en ferias internacionales de calzado en España.	5	5	5	3	2	3	23
E10: Optimizar el uso de materia prima para ingresar al mercado internacional con precios flexibles.	4	4	4	5	3	4	24
E11: Buscar asesoría en marketing internacional para hacer frente a la rivalidad de competidores.	5	3	5	3	4	5	25

Nota. Elaborado por las autoras

Tabla 8

Puntuación de la matriz de impacto

1	insignificante
2	poco relevante
3	Moderado
4	relevante
5	Muy relevante

Nota. Elaborado por las autoras

A continuación, se presenta el orden de priorización de estrategias de acuerdo a la puntuación obtenida en la matriz de impacto.

1. (E11) Buscar asesoría en marketing internacional para hacer frente a la rivalidad de competidores.
2. (E10) Optimizar el uso de materia prima para ingresar al mercado internacional con precios flexibles.
3. (E3) Impulsar la participación de la marca en redes sociales para tener mayor acercamiento con el cliente.
4. E (9): Participar en ferias internacionales de calzado en España.
5. (E6) Ofrecer al cliente calzado con características únicas en calidad, diseño y precio.
6. (E2) Aprovechar las capacitaciones del exterior para realizar nuevos diseños de calzado acorde a las tendencias de la moda.
7. (E4) Crear alianzas con empresas multimarca de calzado para ingresar al mercado español.
8. (E5) Ampliar la búsqueda de proveedores que oferten materia prima sustentable con el medio ambiente.
9. (E8) Acceder a fuentes de financiamiento estatales para invertir en el desarrollo de la empresa.
10. (E1) Aprovechar programas brindados por el gobierno para recibir asesorías sobre trámites de exportación.
11. (E7) Aprovechar el tratado de libre comercio para aumentar los niveles de venta.

A partir de la matriz de impacto se establece que la estrategia más importante se relaciona con el marketing internacional para hacer frente a la rivalidad de competidores, mientras que la estrategia con menos impacto es aprovechar el tratado de libre comercio para aumentar niveles de venta, dado que es un dato relevante puesto al conocimiento de muchas empresas. Cabe mencionar, que el grado de importancia de las estrategias presentadas es una sugerencia para la ejecución de actividades que se detallarán más adelante en el Plan de acción, por lo tanto, no es de carácter obligatorio seguir dicho orden.

3.3.8 Plan de acción

Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral o también denominado Tablero de Control resulta beneficioso para la toma de decisiones, dado que permite establecer estrategias para la organización,

expresarlas de manera precisa y sencilla a través de un conjunto de indicadores de Gestión Integral (Ghiglione, 2021, p.89). A continuación, se presenta la herramienta de cuadro de mando integral donde se plantean cuatro perspectivas (financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y crecimiento) con los respectivos objetivos, indicadores, metas y la elección de las estrategias que permitan el cumplimiento del mismo.

Tabla 9

Cuadro de Mando Integral de la empresa Carlo Romelli

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas	Estrategia
Financiera	Desarrollar la capacidad productiva de la empresa para cumplir con los estándares de exportación.	Niveles de producción diarios	100 pares al día	Acceder a fuentes de financiamiento estatales para invertir en el desarrollo de la empresa.
		Tasa de crecimiento en las ventas	4% anual	Aprovechar el tratado de libre comercio para aumentar los niveles de venta.
	Reducir costos de producto para obtener mejores beneficios económicos	Porcentaje de residuos de materia prima	15% menos semanal	Optimizar el uso de materia prima para ingresar al mercado internacional con precios flexibles.

	Garantizar que el catálogo de productos satisfaga la necesidad del cliente	Número de recompra	2-3 mensuales	Ofrecer al cliente calzado con características únicas en calidad, diseño y precio.
Cientes	Fortalecer el reconocimiento de marca	Número de visitas a la página web de la empresa	1000 visitas mensuales	Impulsar la participación de la marca en redes sociales para lograr mayor acercamiento con el cliente.
		Número de ferias asistidas	2 anual	Participar en ferias internacionales de calzado en España.
Procesos	Desarrollar un plan de marketing internacional para ingresar al mercado español.	Satisfacción del cliente	>80% muy satisfecho	Buscar asesoría en marketing internacional para hacer frente a la rivalidad de competidores.
	Crear diseños de calzado relacionados con la tendencia y moda.	Número de proveedores	2 anual	Ampliar la búsqueda de proveedores que oferten materia prima sustentable con el medio ambiente.

		Número de nuevos diseños	5 diseños por colección	
	Establecer un canal de distribución eficaz para el ingreso al mercado internacional	* Número de empresas multimarca aliadas	1 anual	Crear alianzas con empresas multimarca de calzado que permitan el ingreso al mercado español.
Aprendizaje y crecimiento	Fomentar el aprendizaje y mejora continua	Resultados de evaluación de desempeño	>90%	Aprovechar las capacitaciones del exterior para realizar nuevos diseños de calzado acorde a las tendencias de la moda.
		Número de capacitaciones	2 trimestrales	Aprovechar programas brindados por el gobierno para recibir asesorías sobre trámites de exportación.

Nota: Elaborado por las autoras

Las estrategias representan un conjunto de acciones como mencionan algunos autores, es por ello que en el siguiente cuadro denominado “plan de acción”, se especifican las diferentes actividades que conlleva la realización de dichas estrategias. De igual manera se detallan los recursos utilizados y los responsables.

Actividades del plan de acción

Tabla 10

Plan de acción de la empresa Carlo Romelli

PLAN DE ACCIÓN			
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS UTILIZADOS	RESPONSABLES
Acceder a fuentes de financiamiento estatales para invertir en el desarrollo de la empresa.	1. Conocer la situación económica actual de la empresa.	Computadora, hojas, impresora, información económica empresarial, recurso humano, transporte.	Gerente y subgerente Asesor contable
	2- Investigar posibles fuentes de financiamiento		
	3. Analizar las tasas de interés bancarias		
	4. Discutir la información con el directorio.		
	5. Escoger la entidad y tipo de crédito idóneo.		
	6. Solicitar el crédito		
Optimizar el uso de materia prima para ingresar al mercado internacional con precios flexibles.	1. Identificar la cantidad de residuos diarios que se produce 2. Establecer objetivo de residuos a disminuir 3. Plantear medidas de acción para minimizar los residuos 4. Designar un espacio de almacenamiento para residuos.	Software de inventario, materia prima, computadora, esferos, hojas, impresora.	Área de producción

	5. Inventario y control de materia prima		
	6. Seguimiento del cumplimiento de objetivos		
Ofrecer al cliente calzado con características únicas en calidad, diseño y precio.	1. Estudiar el mercado y sus tendencias 2. Presentar una propuesta de valor agregado enfocado al diseño 3. Aprobar la propuesta de valor 4. Desarrollar la propuesta del diseño de calzado 5. Verificación del nuevo diseño 6. Lanzamiento del nuevo modelo de calzado.	Computadora, internet, catálogos, servidores web, cámaras, producto, impresora.	Área de diseño y producción
Impulsar la participación de la marca en redes sociales para tener mayor acercamiento con el cliente.	1. Crear un plan de contenido mensual. 2. Presentación y aprobación del plan. 3. Ejecución del proyecto planteado. 5. Seguimiento del plan implementado	Computadora, internet, impresora, contenido publicitario.	Área de marketing y asesor contratado
Participar en ferias internacionales de calzado en España.	1. Buscar ferias internacionales del sector calzado en España 2. Revisar los parámetros de participación 3. Cotizar los costos que conlleva asistir a la feria y proceder a la inscripción. 4. Asignar un grupo delegado	Computadora, Internet, impresora, libretas, folletos, recurso económico, muestra del producto	Gerente, Subgerente y asesor de negocios internacionales

	5. Preparar material de apoyo para el evento		
Buscar asesoría en marketing internacional para hacer frente a la rivalidad de competidores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar empresas o expertos en marketing. 2. Solicitar información para cotizar. 3. Discutir y seleccionar la más idónea 4. Establecer un contrato 	Computadora, internet, datos informativos, servidores web	Área de marketing
Ampliar la búsqueda de proveedores que oferten materia prima sustentable con el medio ambiente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar proveedores que oferten este tipo de materia prima 2. Cotizar materia prima ofertada 3. Seleccionar el más idóneo para la marca 4. Realizar el pedido de materia prima 5. Realizar el pago para el envío correspondiente 6. Ingresar el inventario de los productos llegados a fábrica 7. Elaborar diseños utilizando estos insumos 	Internet, computadora, servidores web, teléfono, capital económico, software de inventario físico.	Gerente y subgerente propietario.
Crear alianzas con empresas multimarca de calzado que ayuden a mejorar su competitividad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar empresas multimarca que se encaminan con la marca 2. Valorar diferentes aspectos 3. Escoger las más idóneas 4. Pactar reuniones pertinentes 5. Celebración de contrato con la escogida. 	Internet, computadora, servidores web, capital económico, contratos.	Especialista en negocios internacionales y Gerente

Aprovechar las capacitaciones del exterior para realizar nuevos diseños de calzado acorde a las tendencias de la moda	1. Investigar conferencias o capacitaciones relacionadas al sector calzado	Internet, computadora, recursos económicos, hojas, esferos, transporte, teléfono.	Gerente y subgerente.
	2. Seleccionar capacitaciones más idóneas.		
	3. Cotizar el costo del programa y de viáticos.		
	4. Establecer cronograma de actividades		
	5. Evaluar los aprendizajes adquiridos		
Aprovechar programas brindados por el gobierno para recibir asesorías sobre trámites de exportación.	1. Investigar sobre las asesorías que ofrece el gobierno	Computadora, internet, hojas, esferos, transporte, impresora	Gerente y subgerente. Especialista en comercio exterior.
	2. Solicitar más información sobre el programa		
	3. Conocer cuáles son los requisitos necesarios		
	4. Suscripción en el programa		
	5. Asistir a las capacitaciones		

Nota. Elaborado por las autoras

3.3.9 Plan financiero

Para la ejecución del plan estratégico de internacionalización, se requiere de recurso humano, económico y tecnológico, por lo tanto, la empresa debe contar con una fuente de financiación que permita solventar la realización de dichas operaciones. En el caso de la empresa de calzado Carlo Romelli, se recomienda acceder a fuentes oficiales del Banco Central del Ecuador, para conocer cuáles son las tasas de interés referenciales y el tipo de segmento correspondiente y acudir a instituciones financiera para conocer las facilidades de préstamos.

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación se orientó en el desarrollo de un plan estratégico de internacionalización guiado a generar estrategias para mejorar la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli, para ello se utilizó la bibliografía pertinente y se aplicaron entrevistas que sirvieron de apoyo para obtener mayor información. Según los resultados obtenidos, se determinó que la empresa posee falencias para la formulación de estrategias de competitividad con miras a la internacionalización, así mismo no cuenta con el personal requerido para llevar a cabo este proceso, situación que ha sido un obstáculo para la Carlo Romelli.

Valero Córdoba et al. (2018) argumenta que la competitividad es uno de los factores fundamentales a la hora de ingresar a un mercado internacional. Una empresa debe ser cuidadosa al plantearse un proceso de exportación, contemplado aspectos como la innovación, productividad y la estructura empresarial. Además, esta inmersión internacional es un proceso gradual, donde la empresa en cuestión se ajusta a las condiciones del mercado interno para posteriormente incorporarse al mercado global. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, las empresas en general plantean objetivos como: aumentar ventas, adquirir recursos, diversificar sus suministros y reducir el riesgo competitivo.

En cuanto a los métodos teóricos, el analítico sintético e inductivo deductivo permitieron conocer a profundidad el desarrollo del objeto y campo de investigación, contribuyendo a la comprensión de la problemática planteada y sus causas, tales como dificultad para identificar oportunidades de expansión, desconocimiento de estrategias e insuficiente recurso humano. En otras palabras, ofrece pautas para generar soluciones para la empresa de calzado Carlo Romelli, a partir de la modelación de un plan estratégico de internacionalización.

En relación a la pregunta de investigación: ¿Cómo mejorar la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021? El estudio permite postular que las estrategias de internacionalización son una oportunidad de crecimiento y consolidación de las empresas, posibilitando un crecimiento competitivo en todos sus aspectos, mismo que puede ser medido a través de indicadores de evaluación. Es por ello, que se puede afirmar la hipótesis planteada donde si se aplica un plan estratégico de internacionalización, entonces se mejora la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021.

CONCLUSIONES

- Mejorar la competitividad de una empresa depende del esfuerzo realizado por la organización, la formulación de estrategias rentables en el tiempo y la capacidad de adaptación en el mercado, logrando así marcar ventajas competitivas dentro de la industria de calzado que contribuyan a satisfacer las necesidades del cliente.
- Conforme al estudio realizado, se determina que el factor principal que afecta la competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli, es el desconocimiento de estrategias por parte del recurso humano encargado de la toma de decisiones en la organización, al igual que la falta de recursos financieros para llevar a cabo la aplicación del plan estratégico.
- Es evidente que Carlo Romelli posee varias fortalezas en su estructura organizacional y sistema de calidad, sin embargo, presenta falencias en aspectos relacionados a los costos de producción, financiamiento e infraestructura. Por otra parte, pese a la gran presencia de un alto grado de competitividad en la industria de calzado de España, existe gran posibilidad de ingresar al nicho de mercado seleccionado debido al aumento de la demanda de calzado extranjero y presencia de multimarcas dentro del sector.
- La propuesta del plan estratégico de internacionalización hacia España se elaboró en base a modelos planteados por otros autores, siguiendo una serie de etapas donde interviene el diagnóstico actual de la empresa, selección del mercado objetivo, conocimiento de las exigencias de los consumidores, entre otros aspectos que permitieron formular correctamente las estrategias de internacionalización.
- Finalmente, mediante la valoración del aporte práctico basado en datos recogidos a través de entrevistas y diferentes aportes de autores, se puede afirmar que un plan estratégico de internacionalización permite mejorar la competitividad de Carlo Romelli, para ello es importante el enfoque en las perspectivas financieras, clientes, procesos, de aprendizaje y crecimiento, logrando así tener mayor aceptación en el mercado de España que conlleve al éxito de la empresa.

RECOMENDACIONES

A continuación, se detallan algunas recomendaciones fundamentadas en el plan estratégico de internacionalización para mejorar la competitividad de empresa de calzado Carlo Romelli:

- La innovación, moda y tendencia son puntos clave dentro de la industria del calzado, es por ello que se recomienda a la empresa ofertar nuevos diseños durante cada temporada, mismos que se adapten a los gustos y necesidades de su público objetivo.
- Incentivar las capacitaciones respecto a procesos de internacionalización para adquirir los conocimientos requeridos que faciliten la aplicación del plan propuesto en el presente proyecto. Además, buscar fuentes de financiamiento estatales que apoyen al desarrollo empresarial de Carlo Romelli.
- La empresa debe aplicar nuevas políticas de producción donde se asegure un mejor desempeño y seguridad laboral, guiándose por protocolos de cuidado para el recurso humano y de la empresa, a fin de promover el interés en el desarrollo de la marca.
- Además, Carlo Romelli debería realizar un análisis profundo de las razones por las que la industria de calzado nacional no ha surgido de una manera significativa en los últimos años, que permita identificar los factores que promuevan productividad, competitividad y rentabilidad.
- Por último, se propone formular nuevas investigaciones de mejora continua, para lograr un mejor desempeño en la industria de calzado, que puedan ser ejecutadas con el apoyo de instituciones gubernamentales o afines al sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Andaluza de Promoción Exterior (2020). Estudio sobre el sector del calzado en Andalucía para su internacionalización. *Extenda*. <https://www.extenda.es/wp-content/uploads/2020/07/Estudio-sobre-el-sector-del-calzado-para-su-internacionalizaci%C3%B3n-en-Andaluc%C3%ADa.pdf>
- Alaña Castillo, T. P., Crespo García, M. K., y Gonzaga Añazco, S. J. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro?. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 257-262. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200257&lng=es&tlng=es.
- Albertoni, N., y Horta, R. (2021). Análisis De La Evolución Teórica De Estudios Vinculados a La Internacionalización De La Empresa. *Estudios de Administración*, 28(2), 76–96. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.64571>
- Baldeos Ardian, L. A., Lioo Jordan, F. M., y Vellon Flores, V. I. (2020). Planeación estratégica y la competitividad de las MYPES en la provincia de Huaura del Perú. *Revista San Gregorio*, (43), 78-91. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i43.1235>
- Ballesteros López, L., Peñaherrera Zambrano, S., Guerrero Velástegui, C., y Masaquiza Caiza, C. (2018). La competitividad de las PYMES del sector calzado y su eficiencia en la satisfacción de las necesidades del consumidor. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 18(17). <https://doi.org/10.47189/rcct.v18i17.149>
- Basantes Ávalos, J. L., Centeno Parra, E. X., Bonilla Torres, E. M. y Basantes Avalos, R. A. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. *Conciencia Digital*, 4(2.1),154-165. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741>
- Benites Gutiérrez, L. A., Ruff Escobar, C., Ruiz Toledo, M., Matheu Pérez, A., Inca Alayo, M., y Juica Martínez, P. (2020). Análisis de los factores de competitividad para la productividad sostenible de las PYMES en Trujillo (Perú). *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa*, (29), 208–236. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3513>

- Camchong Auz, H. S. (2020). *Exportación de calzado a España: 100% ecuatorianos, de alta calidad, con diseños enfocados a las nuevas tendencias de la moda para el año 2023* [Tesis de maestría, Universidad Casa Grande]. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/3003/1/Tesis3073CA Mp.pdf>
- CESCE (2018). *Informe sectorial de la economía española*. Issuu. https://issuu.com/cesce.es/docs/11_-_calzado
- Cevallos, J. (2018). Lilia Villavicencio (Caltu): “El calzado ecuatoriano tiene que exportar para sobrevivir”. *Modaes*. <https://www.modaes.com/back-stage/lilia-villavicencio-caltu-el-calzado-ecuatoriano-tiene-que-exportar-para-sobrevivir>
- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., y Fierro Mosquera, D. G. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Directorio de Empresas y Establecimientos (2021). *Directorio empresarial*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. <https://aplicaciones3.ecuadorencifras.gob.ec/VDATOS2-war/paginas/administracion/direcEmpresarial.xhtml>
- Directorio de Empresas y Establecimientos (2021). *Estructura territorial de Ventas totales en miles de dólares, subcategoría Actividad económica*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos <https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec./viz/VisualizadordeEstadsticasEmpresariales2020/Dportada>
- El Bien Social (2022). 18 *Marcas de zapatos veganos y sostenibles*. Anfix.tv. <https://anfix.tv/sin-categoria/calzado-vegano-factores-clave-del-mercado-tamano-participacion-tendencias-crecimiento-y-analisis-de-oportunidades/450680/>
- García Lomas, O. L. (2017). *Plan de internacionalización para empresas*. Global Marketing Strategies, S.L. <http://globalnegotiator.com/files/plan-de-internacionalizacion-empresa.pdf>
- Ghiglione, F. A. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *Ciencias Administrativas*, (18),87-93. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511666548008>

- González Millán, J. J. y Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica (Primera ed.)*. Ediciones Díaz de Santos.
- González-Campo, C. H., y Zamora Mina, V. (2020). Comportamiento de los agentes en el comercio electrónico según modelos de localización. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1),47-65. <https://doi.org/10.18359/rfce.4255>
- Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L. A. y Demuner Flores, M. R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35). <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2022). *Andalucía pueblo a pueblo-Fichas Municipales*. Junta de Andalucía. <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/ficha.htm?mun=29067>
- Landázuri Espinoza, S. N., y Montenegro Cazare, N. J. (2018). El Enfoque Estratégico de Michael Porter Aplicado a las Mipymes: Caso Ibarra – Ecuador. *Revista Científica Hallazgos21*, 3. <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/227>
- López-Rodríguez, C. E., Castro Barón, L. T., Quito Pérez, K. T. y Bocanegra Canacué, L. F. (2020). Beneficios y oportunidades de mejoramiento para la internacionalización de empresas comercializadoras de lulo en Colombia. *Revista Economía Y Política*, (32), 55–71. <https://doi.org/10.25097/rep.n32.2020.03>
- López-Zapata, E., López-Moros, G. y Agudelo-Muñoz, S. (2019). Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas. *Información Tecnológica*, 30(5), 191-202. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500191>
- Luna Rivera, I., Paz Calderón, Y. y Flores Castillo, L. A. (2020). Comercialización de miel en Huajuapán de León: desafíos y oportunidades. *NOVUM*, 1(10), 124 - 146. <https://www.redalyc.org/journal/5713/571361695007/html/>
- Macías-Arteaga, M. y Mero-Vélez, J. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Polo del Conocimiento*, 7(2), 30-39. <https://dx.doi.org/10.23857/pcv7i2.3567>

- Mora-Riapira, Edwin H., Vera-Colina, M. A. y Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Science Direct*. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Noboa S. F. (2012). ¿El ocaso de la estrategia?. *Polémika*, 3(9). <https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/427>
- Núñez Varo, J. M. y Gómez González, M. del M. (2021). La internacionalización empresarial a través de la lente de género. ICE. *Revista De Economía*, (921). <https://doi.org/10.32796/ice.2021.921.7274>
- Ortiz-Díaz, M. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo del Conocimiento*, 2(4), 188-197. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v2i4.214>
- Orús, A. (2022). *La industria del calzado en España - Datos estadísticos*. Statista. <https://es.statista.com/temas/7809/la-industria-del-calzado-en-espana/>
- Orús, A. (2022). *Principales empresas españolas dedicadas al comercio al por menor de calzado y artículos de cuero en establecimientos especializados según su facturación en 2020 (en millones de euros)*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/512281/empresas-lideres-en-comercio-minorista-especializado-de-calzado-y-cuero-espana/>
- Orús, A. (2022). *Ranking de los principales países de origen del calzado comercializado según el volumen de importación en España en 2021(en miles de pares de zapatos)*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/479869/paises-de-los-que-espana-importo-calzado-por-volumen/>
- Peñafiel Nivelá, G. A., Acurio Armas, J. A., Manosalvas Gómez, L. y Burbano Castro, B. E. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55. ISSN 2218-3620.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (Segunda ed.)*. Patria.
- Quintero Ramos, M., Almanza-Vides, K. y Pimienta Gómez, S. (2021). Estrategias para potenciar la competitividad internacional de Puertos Marítimos en contextos globalizados. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28068740016>

- Robles-Mendoza, D. y Carreño-Arteaga, N. (2020). Plan estratégico para lograr la sostenibilidad de la escuela de conducción Sportmancar. *Polo del Conocimiento*, 5(3), 519-540. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v5i3.1348>
- Romero, M., Rincón, Y., Sánchez, S. y Romero, D. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26 (4),465-475. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28065077034>
- Sánchez Medina, R. A., y de la Nuez-Hernández, D. (2020). Formulación de la estrategia de comercialización en la Distribuidora Cuba Ron. *Avances*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869117010>
- Slusarczyk Antosz, M. y Morales Merchán, N. H. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3C Empresa*, 5(1). <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2016.050125.29-46>
- Tóala-Bozada, S. P., Tóala-Bozada, F. A. y Cañarte-Baque, A. D. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. *Revista Científica*, 8 (1),1016-1034. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2619>
- Torres Alvarado, I. D. (2019). El Sistema de Gestión y sus componentes: estratégico, táctico y operacional. *Compendium*, 22(42). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88062542005>
- Trenza, A. (2020). Ana Trenza. *Plan Estratégico para una empresa ¿Qué es y en qué consiste?* Ana Trenza. <https://anatrencia.com/plan-estrategico-empresa/#15-pasos-para-hacer-un-plan-estrategico>
- Valenzo-Jiménez, M. A. y González-Samaniego, A. (2021). Capacidad de adaptación y competitividad en microempresas de abarrotes en Cuitzeo, México. *Mercados y Negocios* (43),49-76. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i43.7629>
- Valero Córdoba, G.M., Rodenes, M. y Rueda, G.E. (2018). Effects of the use of competitiveness as a strategy on exporting companies: Status of the issue. *Equidad y Desarrollo*, (30), 173-194. <http://dx.doi.org/10.19052/ed.4214>
- Your Europe (2022). *Etiquetado de calzado*. Your Europe. https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labels-markings/footwear-label/index_es.htm

ANEXOS

Anexo A. Guía de entrevistas

Universidad Técnica de Machala Licenciatura en Comercio Exterior
Entrevista al gerente de la empresa de calzado ‘Carlo Romelli’
Tema: La competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021.
Buenos días/tardes, es un honor reunirnos con usted para obtener información de gran importancia sobre su empresa, misma que nos permitirá el desarrollo de un estudio de caso de titulación.
Objetivo: Identificar las potencialidades de la empresa Carlo Romelli para implementar un plan estratégico orientado a la internacionalización.
Introducción: Mediante su opinión, se logrará conocer aspectos relevantes sobre el tema de investigación. Es por ello, que solicitamos gentilmente responder las siguientes preguntas.
PREGUNTAS ¿Cómo nace la idea de crear la empresa? ¿Cuántos años lleva la empresa en el mercado local? ¿Usted ha implementado alguna política de gestión empresarial relacionadas a la misión y visión de la empresa? ¿Qué aspectos de producción la diferencian con la competencia del sector de calzado? ¿Tiene usted pensado implementar un plan de expansión en algún mercado extranjero? ¿Usted cree que la empresa cuenta con los recursos idóneos para la exportación de su calzado? ¿Ha intentado usted alguna vez exportar a otro país? ¿Cuáles han sido los principales obstáculos para exportar al mercado internacional? ¿Usted ha implementado algún tipo de estrategia para aumentar su competitividad en el mercado local? ¿Estaría dispuesto a implementar un plan estratégico de internacionalización? ¿Considera usted que ese plan estratégico le va a permitir exportar de manera exitosa?

Entrevistadores: Espinel Calle Estefany Leonela e Ibáñez Macías Emily Anahí

Universidad Técnica de Machala Licenciatura en Comercio Exterior
Entrevista a experto
Tema: La competitividad de la empresa de calzado Carlo Romelli de Machala en el 2021.
Buenos días/tardes, es un honor reunirnos con usted para obtener información referente al plan estratégico de internacionalización aplicable a una empresa de calzado nacional, permitiendo el desarrollo de un estudio de caso de titulación.
Objetivo: Determinar la incidencia de un plan estratégico de internacionalización para mejorar la competitividad de una empresa.
Introducción: Con su opinión, se logrará conocer aspectos relevantes sobre el tema de investigación. Es por ello, que solicitamos gentilmente responder las siguientes preguntas.
<p>PREGUNTAS</p> <p>¿Qué importancia tiene un plan estratégico de internacionalización para una empresa?</p> <p>¿Qué aspectos claves deben considerarse para elaborar un plan estratégico de internacionalización?</p> <p>¿Considera usted que la internacionalización contribuye a mejorar la competitividad de una empresa?</p> <p>¿Qué requisitos debe cumplir una empresa que pretende ingresar a un mercado extranjero?</p> <p>¿Cuál es el proceso con miras a lograr la internacionalización?</p> <p>¿Cuáles son los principales riesgos que enfrenta una pyme en su proceso de internacionalización?</p> <p>¿Qué tipo de estrategia de competitividad recomendaría usted para el sector de calzado en el mercado español?</p> <p>¿Debería la organización formular objetivos estratégicos para tener éxito en la internacionalización?</p> <p>¿Cuál sería un aspecto fundamental para determinar los objetivos estratégicos?</p> <p>¿Qué tipo de recursos debería evaluar la empresa para que tenga éxito en el mercado español?</p>

Entrevistadores: Espinel Calle Estefany Leonela e Ibáñez Macías Emily Anahí

Anexo B. RUC de la empresa Carlo Romelli



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**



...le hace bien al país

NÚMERO RUC: 0703701201001
 APELLIDOS Y NOMBRES: BAÑEZ MAZA ALEXIS ANDRES

NOMBRE COMERCIAL:
 CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
 CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N

OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: NO
 NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO: 11/11/1979
 FEC. INSCRIPCIÓN: 28/02/2007
 FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 28/02/2007
 FEC. ACTUALIZACIÓN: 01/02/2018
 FEC. RENICIO ACTIVIDADES: 14/04/2014

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
 FABRICACION DE CALZADO.

DOMICILIO TRIBUTARIO
 Provincia: EL ORO Canton: MACHALA Parroquia: MACHALA Calle: COLON Numero: S/N Interseccion: OCTAVA NORTE Referencia: SECTOR 3 DE NOVIEMBRE JUNTO A DISTRIBUIDORA DE AGUA Telefono: 072933553 Email: alexis1179ecuador@hotmail.com Celular: 0984097424

DOMICILIO ESPECIAL
 S/N

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
 * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

San derechos de los contribuyentes. Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	2
JURISDICCIÓN	1 ZONA 71 EL ORO	CERRADOS	0



Código: RIMRUC2018001106853
 Fecha: 20/05/2018 20:12:22 PM

Pg. 1 de 2

Anexo C. Permiso de la empresa para realizar la investigación

Machala, 20 de diciembre de 2021

Ing. Sandra Solórzano Solórzano

Coordinadora de la Carrera de Comercio Exterior

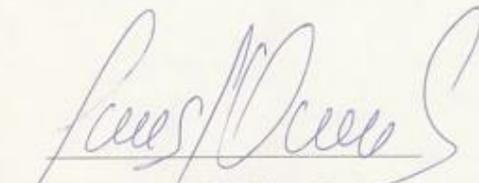
De mis consideraciones:

La presente tiene por propósito de informar que hemos ACEPTADO el requerimiento para facilitar información relacionada al tema de estudio de Titulación de parte de las estudiantes **Estefany Leonela Espinel Calle** con el número de cedula Nro. **0706678927** y **Emily Anahí Ibáñez Macías** con el número de cedula Nro. **0750180762** del Séptimo Semestre paralelo "A" Sección Vespertina de la **Carrera de Comercio Exterior de la Facultad de Ciencias Empresariales**.

Así mismo, la empresa acepta que todos los resultados obtenidos de la presente investigación; así como la información facilitada por la empresa **Carlo Romelli** sea publicada en el repositorio de la UTMACH y por ende con acceso público.

Agradezco la gentileza de su atención.

Cordialmente,



Sr. Alexis Andrés Ibáñez Maza
C.I. 0703701201
Gerente General.

Anexo D: Carnet Artesanal

insp@registro.artesanos.g

República del Ecuador

NORMAL
Nro. 163992

JNDA
CALIFICACIÓN
CARNET ARTESANAL

www.artesanos.gob.ec
Presidencia Juan Tzucuz Viquez
Dir. Diana María Tzucuz Viquez

Diana María Tzucuz Viquez

NOMBRES:
ALEXIS ANDRES
APELLIDOS:
IBAÑEZ MAZA
C.I.: **0703701201**
RAMA ARTESANAL :
ZAPATERIA

TIPO DE SANGRE: **O+**

PROV:
EL ORO
CIUDAD:
MACHALA
CAPITAL INVERTIDO
\$40000.00
LUGAR Y FECHA DE
APROBACIÓN:
MACHALA
06-09-2022
FECHA DE EXPIRACIÓN
05-09-2025



tiene derecho a los beneficios contemplados
306, 348 de la Constitución de la República,
final del Art. 2, Arts. 16, 17, 18 y 19 de la ley de
el Artesano, en concordancia con los Arts. 101,
del Código del Trabajo, Art. 550 del COOTAD,
56 numeral 19 de la Ley Orgánica de Régimen
Interno y Arts. 38 y 188 de su Reglamento.

*Fortaleciendo
el desarrollo artesanal!*

Tel: 3931150
www.artesanos.gob.ec
Matriz: Mariacaí Foch e4-38 entre Cordero y Colón

JNDA
Gobierno
del Encuentro

Anexo E. Investigación de campo

