



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

**Estrategia de comercio exterior para el logro de la internacionalización del
café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024.**

**VIDAL CASTRO MAYERLY LILIBETH
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**TORRES ESTRADA GLADYS NICOLE
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA
2024**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

**Estrategia de comercio exterior para el logro de la
internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el
mercado alemán en el 2024.**

**VIDAL CASTRO MAYERLY LILIBETH
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**TORRES ESTRADA GLADYS NICOLE
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**MACHALA
2024**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

ANÁLISIS DE CASOS

**Estrategia de comercio exterior para el logro de la
internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el
mercado alemán en el 2024.**

**VIDAL CASTRO MAYERLY LILIBETH
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

**TORRES ESTRADA GLADYS NICOLE
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

AGUILAR ORDOÑEZ LUIS RAMIRO

**MACHALA
2024**



ESTRATEGIA DE COMERCIO EXTERIOR PARA EL LOGRO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL CAFÉ DE LA EMPRESA DON SALVADOR HACIA EL MERCADO ALEMÁN EN EL 2024.

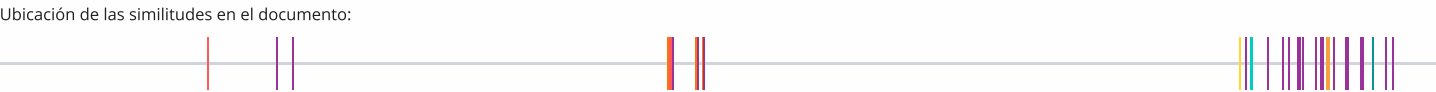
3%
Textos sospechosos

3% Similitudes

< 1% similitudes entre comillas
1% entre las fuentes mencionadas

2% Idiomas no reconocidos (ignorado)

Nombre del documento: ESTRATEGIA DE COMERCIO EXTERIOR PARA EL LOGRO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL CAFÉ DE LA EMPRESA DON SALVADOR HACIA EL MERCADO ALEMÁN EN EL 2024. TORRES GLADYS Y VIDAL MAYERLY[1].docx ID del documento: d5e60d2ea172136f34043689e7f32cbda26fbae1 Tamaño del documento original: 1,94 MB Autores: TORRES ESTRADA GLADYS NICOLE, MAYERLY LILIBETH VIDAL CASTRO	Depositante: Aguilar Ordóñez Luis Ramiro Fecha de depósito: 27/2/2025 Tipo de carga: interface fecha de fin de análisis: 27/2/2025	Número de palabras: 19.117 Número de caracteres: 129.968
--	---	---



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	repositorio.utmachala.edu.ec https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/21086/1/Trabajo_Titulacion_1254.pdf 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (73 palabras)
2	repositorio.utmachala.edu.ec http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/19149/1/Trabajo_Titulacion_325.pdf 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (50 palabras)
3	doi.org https://doi.org/10.5295/cdg.170738el	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (39 palabras)
4	repositorio.utmachala.edu.ec Repositorio Digital de la UTMACH: Estrategias de... https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/20040	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)
5	dialnet.unirioja.es Estrategias de diferenciación como herramienta para el crec... https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635272	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (21 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	dialnet.unirioja.es https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8635272.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (33 palabras)
2	repositorio.utmachala.edu.ec https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/20039/1/Trabajo_Titulacion_991.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (29 palabras)
3	dialnet.unirioja.es https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9227640.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (33 palabras)
4	espanol.libretexts.org 1.4: La historia de la gestión estratégica - LibreTexts Esp... https://espanol.libretexts.org/Negocio/Gerencia/Libro:_Mastering_Strategic_Management/01:...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (33 palabras)
5	dx.doi.org Estrategia Comercial para Potencializar la competitividad de las expo... http://dx.doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10214	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (25 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

 Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/germany-es/
2	https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania
3	http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000200257&script=sci_arttext
4	https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf
5	https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_032023.pdf

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

Las que suscriben, VIDAL CASTRO MAYERLY LILIBETH y TORRES ESTRADA GLADYS NICOLE, en calidad de autoras del siguiente trabajo escrito titulado Estrategia de comercio exterior para el logro de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024., 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.

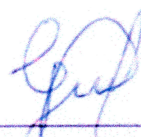
Las autoras como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

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.



VIDAL CASTRO MAYERLY LILIBETH

0707271409



TORRES ESTRADA GLADYS NICOLE

0705626562

DEDICATORIA

El presente trabajo con fines de titulación va dedicado

A Dios.

A mis padres Edwin Rodríguez y Vilma Vidal.

A mis hermanos Karen Vidal y Edwin Vidal.

A mi abuelita Tomasita Vivanco que está en el cielo y que de seguro está orgullosa de mí.

Cada logro será dedicado siempre para ustedes.

Mayerly Lilibeth Vidal Castro

El presente trabajo de titulación va dedicado a mis pilares fundamentales.

A mi madre Gladis Estrada.

A mi padre Edison Torres.

A mi hermana Nahomy Torres.

A mi gatito Charlie.

Y a las personas que formaron parte de este proceso

Ustedes son mi inspiración y mis éxitos son suyos.

Gladys Nicole Torres Estrada

AGRADECIMIENTOS

- Quiero empezar agradeciendo a Dios, ya que sin él no hubiera podido cumplir mis metas y objetivos.
- Así mismo quiero expresar un profundo agradecimiento a mis padres Edwin Rodríguez Celi y Vilma Elizabeth Vidal Castro quienes han sido pilares fundamentales en mi vida y son mi motivo de lucha y superación.
- A mis hermanos Karen Geraldine Vidal Castro y Edwin Smith Vidal Castro por su apoyo incondicional.
- A Jefferson Leonardo Correa Cueva por animarme a seguir adelante, por su paciencia y por estar presente en los momentos buenos y malos de mi carrera.
- A mi tutor Ing. Luis Ramiro Aguilar Ordoñez por su tiempo y supervisión de la elaboración del trabajo de titulación.
- Al Dr. Luis Pastor Carmenate Fuentes por su excelente enseñanza y guía primordial.
- Al Ing. Francisco Vladimir Benitez Luzuriaga por sus buenas recomendaciones para mejorar el trabajo de titulación.
- Al sr José Francisco Jaya Cajas Gerente de la empresa Don Salvador Café por otorgarnos el permiso para poder desarrollar la investigación con respecto a su empresa y producto.
- Finalmente, a la Universidad Técnica de Machala por brindarme la oportunidad de poder formarme como profesional.

Mayerly Lilibeth Vidal Castro

AGRADECIMIENTO

- Primeramente, agradezco a Dios, por haberme permitido culminar esta etapa de mi vida.
- A mis queridos padres, Gladis Esperanza Estrada Jaramillo y Edison Gerardo Torres Sacón por su apoyo incondicional y por cada uno de sus sacrificios.
- A mi hermana Nahomy Karely Torres Estrada por brindarme su ayuda en cada momento que lo necesite.
- A mi gatito Charlie por alegrar los días en los que me sentía agotada.
- A mi tutor Ing. Luis Ramiro Aguilar Ordoñez, por brindarme sus conocimientos y ayuda.
- Al Dr. Luis Pastor Carmenate Fuentes por guiarnos y brindarnos todos sus conocimientos que hicieron posible la culminación del presente trabajo.
- Al Ing. Francisco Vladimir Benitez Luzuriaga por sus recomendaciones en la redacción de la presente investigación.
- Al sr. José Francisco Jaya Cajas Gerente de la empresa Don Salvador Café por permitir que usemos su empresa para nuestro trabajo de titulación.
- A la Universidad Técnica de Machala por haber sido mi segundo hogar.

Gladys Nicole Torres Estrada

RESUMEN

La investigación sobre "Estrategia de comercio exterior para el logro de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024" se considera relevante tanto a nivel académico y como aportación al nivel organizacional de la empresa, siendo una oportunidad estratégica para expandirse de manera internacional, permitiéndole fortalecer su marca, y segmentar el mercado elegido, ya que esta empresa cuenta con materia prima de alta calidad como es el café arábigo, para ello también fue importante analizar la situación actual de la empresa mediante un análisis que ha permitido identificar las oportunidades y desafíos, así como las fortalezas y debilidades de la organización, cabe destacar que también se realizó un análisis de mercado seleccionado en este caso Alemania ya que es un país reconocido por ser uno de los mayores consumidores de café en Europa, se identificó preferencias de los consumidores, requisitos, normativas, y exigencias en cuanto a envase y etiquetado del producto; el estudio tuvo como objetivo principal elaborar una estrategia de comercio exterior para el logro de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024. Los métodos aplicados fueron teóricos destacándose el histórico-lógico, analítico-sintético, e inductivo-deductivo, en cuanto a los métodos empíricos se resalta los principales como la observación, entrevistas, y como base de la investigación el estudio de documentos, así como también los métodos estadísticos y matemáticos. Se fundamentó efectivamente la estrategia seleccionada dando a conocer los beneficios que se podrían obtener en el caso de que la organización quiera implementar en un futuro dicha estrategia, así mismo se dio el cumplimiento de todos los objetivos propuestos permitiendo obtener una gran satisfacción en la investigación, de esta manera se concluye que una buena estrategia de comercio exterior puede contribuir a la internacionalización del café.

PALABRAS CLAVES: Café, Comercialización, Estrategia, Gestión estratégica, Internacionalización.

ABSTRACT

The research on “Foreign trade strategy for the achievement of the internationalization of the coffee of the company Don Salvador towards the German market in 2024” is considered relevant both at the academic level and as a contribution to the organizational level of the company, being a strategic opportunity to expand internationally, allowing it to strengthen its brand, and segment the chosen market, since this company has high quality raw material such as arabica coffee, For this purpose it was also important to analyze the current situation of the company through an analysis that has allowed identifying the opportunities and challenges, as well as the strengths and weaknesses of the organization. It is worth mentioning that a market analysis was also carried out, in this case Germany, since it is a country recognized for being one of the largest consumers of coffee in Europe, consumer preferences, requirements, regulations, and demands in terms of packaging and labeling of the product were identified; The main objective of the study was to elaborate a foreign trade strategy to achieve the internationalization of Don Salvador's coffee to the German market in 2024. The methods applied were theoretical, highlighting the historical-logical, analytical-synthetic, and inductive-deductive, as for the empirical methods, the main ones were observation, interviews, and as the basis of the research the study of documents, as well as statistical and mathematical methods. The selected strategy was effectively based on the benefits that could be obtained in the case that the organization wants to implement in the future such strategy, likewise all the proposed objectives were fulfilled allowing to obtain a great satisfaction in the investigation, in this way it is concluded that a good strategy of foreign trade can contribute to the internationalization of coffee.

Key words: Coffee, Marketing, Strategy, Strategic management, Internationalization.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	16
CAPITULO I MARCO TEÓRICO	21
1.1 Antecedentes históricos.	21
1.2 Antecedentes conceptuales y referenciales.	23
1.2.1 Comercialización.....	23
1.2.2 Comercio internacional	24
1.2.3 Internacionalización	24
1.2.4 Gestión	25
1.2.5 Gestión estratégica	26
1.2.6 Estrategia.....	26
1.2.7 Estrategia empresarial	27
1.2.8 Estrategia de diferenciación.....	28
1.2.9 Estrategia de enfoque o nicho	28
1.2.10 Estrategia de crecimiento	29
1.2.11 Estrategia de marca	29
1.2.12 Estrategia de Diversificación	29
1.2.13 Ventaja Competitiva / ventaja comparativa	30
1.2.14 Análisis FODA.....	31
1.2.15 Análisis PEST	31
1.2.16 Matriz Ansoff	32
1.2.17 Alianza estratégica.....	32
1.2.18 Formulación de estrategias	33
1.3 Antecedentes contextuales.....	34
CAPITULO II METODOLOGÍA.....	40
2.1 Tipo de investigación	40
2.2 Paradigma de la investigación	40
2.3 Población y muestra.....	40
2.4 Materiales y métodos	40
2.5 Métodos teóricos.	41
2.6 Métodos empíricos.	42
2.7 Métodos estadísticos	42
2.8 Métodos Profesionales	43

CAPITULO III RESULTADOS.....	44
3.1 Fundamentación teórica del aporte practico.....	44
3.2 Elaboración del aporte practico	46
3.2.1 Obtención de datos.....	46
3.2.2 Matriz Ansoff: Estrategias de crecimiento	56
3.2.3 Descripción de la estrategia	57
3.3 Evaluación del aporte practico	63
CAPITULO IV DISCUSIÓN DE RESULTADOS	72
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS.....	89

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Participación de los países importadores de café de Ecuador	37
Ilustración 2 Ilustración 2 Diagrama del proceso para la elaboración del aporte práctico	45
Ilustración 3 Opción 1	57
Ilustración 4 Opción 2	57
Ilustración 5 Opción 3	58
Ilustración 6 Etiquetado	58
Ilustración 7 Cuál es su área de conocimiento?	63
Ilustración 8 Años de experiencia de los expertos	64
Ilustración 9 Valorar si la elaboración del aporte práctico tiene relación y coherencia con el objetivo del estudio	65
Ilustración 10 Valorar si la estrategia ofrece una estructura organizacional y un método sistémico	66
Ilustración 11 Valorar si el aporte práctico es adecuado para resolver los problemas y debilidades de la empresa en el contexto de internacionalización	67
Ilustración 12 Valorar si la estrategia de diversificación es una propuesta que puede ser sostenible a largo plazo	67
Ilustración 13 Valorar si la estrategia de diversificación es una propuesta que puede ser sostenible a largo plazo	68
Ilustración 14 Ilustración 15 Valorar si la propuesta de diversificación aporta un valor diferenciador que pueda atraer al mercado alemán	69
Ilustración 15 Valorar si el aporte práctico está desarrollado correctamente y presenta la información necesaria	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Actividad cafetalera en Ecuador	34
Tabla 2 Listado de los mercados importadores de café desde Ecuador en el 2023	37
Tabla 3 Comparación entre el último trimestre del 2023 y el primer trimestre del 2024 ...	38
Tabla 4 Resultados de la guía de observación.....	48
Tabla 5 Conceptualización de la empresa Don Salvador Café	49
Tabla 6 Análisis FODA realizado a la empresa Don Salvador Café para identificar factores que puedan afectar a la empresa	50
Tabla 7 Matriz estratégica del FODA, en el cual se permiten establecer y organizar los factores del FODA para crear estrategias para la empresa Don Salvador Café	51
Tabla 8 La matriz de evaluación de factores internos.....	52
Tabla 9 La matriz de evaluación de factores externos	53
Tabla 10 La Matriz de Cartera, también llamada Matriz Interna-Externa	54
Tabla 11 Análisis PEST	55
Tabla 12 Matriz Ansoff.....	56

Tabla 13 <i>Ficha de Alemania</i>	61
Tabla 14 <i>¿Cuál es su área de conocimiento?</i>	63
Tabla 15 <i>Años de experiencia de los expertos</i>	64
Tabla 16 <i>Valorar si la elaboración del aporte práctico tiene relación y coherencia con el objetivo del estudio</i>	64
Tabla 17 <i>Valorar si la estrategia ofrece una estructura organizacional y un método sistémico</i>	65
Tabla 18 <i>Valorar si el aporte práctico es adecuado para resolver los problemas y debilidades de la empresa en el contexto de internacionalización</i>	66
Tabla 19 <i>Valorar si la estrategia de diversificación es una propuesta que puede ser sostenible a largo plazo</i>	67
Tabla 20 <i>Valorar si la propuesta de diversificación aporta un valor diferenciador que pueda atraer al mercado alemán</i>	68
Tabla 21 <i>Valorar si la estrategia ofrece una propuesta de penetración de mercado adecuada para ingresar al mercado alemán</i>	69
Tabla 22 <i>Valorar si el aporte práctico está desarrollado correctamente y presenta la información necesaria</i>	70

LISTA DE ABREVIATURAS Y SÍMBOLOS

FODA.

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

FOB.

Free on Board

PYMES.

Pequeñas y medianas empresas

BCE.

Banco central del Ecuador

GLOSARIO

DIVERSIFICACIÓN: es una estrategia que tiene como objetivo crecer hacia nuevos mercados, productos o servicios, dejando así la dependencia a una sola fuente de ingresos y aprovechando otros factores.

MERCADO DINÁMICO: hace referencia a un entorno que presenta cambios constantemente y las empresas deben saber adaptarse para seguir resaltando en el mercado y no sucumbir ante la competencia cuando están emergiendo.

POSICIONAMIENTO: es un proceso que ayuda a crear y mantener una buena imagen de lo que se está ofertando, y así sobresalir ante la competencia.

VALOR ADQUISITIVO: es la capacidad o alcance que tiene un bien o servicio de ser aceptado en el mercado extranjero permitiendo un crecimiento empresarial constante.

INTRODUCCIÓN

Don Salvador Café es una empresa familiar y agroindustrial ubicada en el cantón Las Lajas, provincia del Oro, Ecuador, que está dedicada al cultivo, procesamiento, elaboración y comercialización de café 100% arábigo. Una de las metas de esta organización es la internacionalización; debido a ello, la presente investigación está enfocada en aportar estrategias e ideas que ayuden al crecimiento y expansión internacional.

El café es un recurso natural que tiene valor económico y también es un producto básico para la mayoría de los agricultores. Es por esto que la importancia de nuestra investigación radica en que es una propuesta que contribuiría a la internacionalización de la empresa Don Salvador Café, a través de una estrategia de posicionamiento internacional.

Para Ecuador es significativa esta investigación, puesto que hay un gran número de empresas que se dedican a la producción y comercialización de café, y muy pocas son las que han logrado tener un posicionamiento en el exterior. Es por ello que teniendo en cuenta que los resultados a obtener serán positivos, estos pueden servir de incentivo y guía para que otras empresas puedan replicar o adaptar las estrategias planteadas de acuerdo a su situación actual para el crecimiento de su organización. Este hecho se considera un aporte a la comunidad.

Como estudiantes de la carrera de comercio exterior, este trabajo académico representa una herramienta de conocimiento académico donde se puede poner en práctica algunas ideas y conceptos básicos aprendidos. En este caso, se pretende ayudar direccionando o asesorando a la empresa Don Salvador Café, debido a que actualmente tienen desconocimiento en ciertos temas que pueden resultar importantes para ellos, tales como la implementación de estrategias de internacionalización del producto, ya que no están capacitados o no tienen la información necesaria para ejecutar dichos procesos o actividades que serían fundamentales para poder alcanzar su objetivo de expansión hacia diferentes mercados nacionales e internacionales.

La investigación de Vargas et al. (2021), señala que, para los ecuatorianos, uno de los productos esenciales para la economía es el cultivo de café, contribuyendo a generar ingresos y apoyando con el desarrollo económico de quienes se dedican a realizar esta actividad. Otro dato adicional que recalca es que en los últimos años el sector cafetalero ha sufrido grandes cambios como la liberación de aranceles, provocando que la competencia aumente.

De acuerdo al Banco Central del Ecuador (2023) el café y sus derivados, registró un valor exportado de USD 32,3 millones (equivalentes a 4,2 miles de toneladas métricas). A pesar del incremento trimestral en el volumen de exportaciones (4,3%), se enfrenta a condiciones de mercado difíciles, con una disminución en el precio de comercialización, lo que resultó en una contracción del valor FOB del 9,3%. Este aumento en el volumen fue impulsado por la mayor demanda de Colombia (81,2%), seguido por Alemania (12,8%) y Polonia (20,8%) (BCE, 2023).

Según la investigación de Suárez et al. (2023), el territorio Orense, esta caracterizado por ser una provincia llena de producción, además, las PYMES que se encuentran en esa área se dedican especialmente a la producción y comercialización de banano, cacao, café y camarón, por esta razón la provincia se destaca por contar con los sectores más productivos generando de esta manera una ventaja competitiva. Así mismo el estudio mencionaba que hay deficiencias en producción en ciertas empresas, lo que restringe la internacionalización, por ello en la investigación plantean un modelo estratégico basado en la gestión de la cadena de suministro con el objetivo de potenciar la denominada internacionalización.

Enfocándose en el contexto local, se destaca el cultivo de café considerándose algo beneficioso, ya que la provincia cuenta con empresas cuyas actividades se enfocan en la producción y comercialización de café reconocido debido a la calidad, lo cual les permite seguir posicionándose en otros mercados nacionales, pero a la vez existe competencia directa. Dicho esto, es necesario que las empresas apliquen estrategias que les ayuden a mejorar su rendimiento productivo, empezando desde la parte organizacional para poder cumplir con sus objetivos de internacionalización.

El eje central del problema en esta investigación se encuentra en “la carencia de una estrategia para la internacionalización de la empresa Don Salvador Café”, que contribuya de

manera significativa para acceder a una amplia demanda en mercados internacionales, mediante la aplicación de métodos para posicionar la marca.

El problema científico de esta investigación fue ¿Cómo lograr la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024?, a partir de este problema se pudo determinar el objeto de estudio de la investigación como “el proceso de comercialización internacional del café.”

Algunas de las causas que originaron el problema en este trabajo son; desconocimiento en el proceso de exportación por parte de la empresa, falta de organización interna de la empresa, carencia de estrategias para internacionalización, poca participación del área de marketing, falta de maquinaria industrial para etiquetas, todo ello se pudo identificar por medio de los métodos empíricos.

El objetivo general delimitado es elaborar una estrategia de comercio exterior para el logro de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024. Así mismo, el campo de acción determinado fue la gestión estratégica del comercio exterior.

Los objetivos específicos planteados fueron; determinar la evolución de la gestión estratégica del comercio exterior en el proceso de comercialización internacional del café en relación con la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024, así mismo caracterizar gnoseológicamente el proceso de comercialización internacional del café y de la gestión estratégica del comercio exterior, de la misma manera, valorar la situación actual de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024, fundamentar teóricamente una estrategia de comercio exterior, elaborar una estrategia de comercio exterior, y finalmente valorar la incidencia de la estrategia de comercio exterior en el logro de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024.

Los primeros estudios sobre Gestión Estratégica empezaron a materializarse en la década de 1950 del siglo XX, Henry Ford fue uno de los primeros en tener ideas innovadoras en la gestión estratégica. Posteriormente distintos autores empezaron a desarrollar un enfoque científico en esta área, puesto que así sería mucho más eficiente y la relacionarían con otras

áreas como la organización estructural, esto dio como resultado que la gestión estratégica se convirtiera en un área académica consolidada en la que se seguiría investigando.

El proceso de comercialización es un plan indispensable para introducir un producto en el mercado, esto se lleva a cabo desde la elaboración del producto hasta su consumo. En él intervienen los estudios de mercados y estrategias; en el aspecto internacional este procedimiento tiene mucha más incidencia puesto que dicho mercado es más competitivo y dinámico.

En cuanto a la hipótesis científica se determinó la siguiente: si se elabora una estrategia de comercio exterior basada en un análisis detallado de la empresa y el mercado objetivo, proponiendo la diversificación del producto, y que resuelva la contradicción entre la calidad del café y la carencia de estrategias de expansión entonces se logra la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024.

La variable dependiente es la internacionalización y sus dimensiones son: la economía, que engloba el proceso comercialización; política, que incluye relaciones internacionales; regulaciones y normativas; cultura, que trata de las adaptaciones del producto según el mercado; dimensión tecnológica en la que se adoptan nuevas tecnologías e innovación; indicadores estadísticos. Por su parte, la variable independiente es la estrategia de comercio exterior que se va a implementar para lograr el objetivo de la investigación.

Los métodos utilizados para el desarrollo de la investigación fueron teóricos; como el histórico-lógico, el analítico-sintético, y el inductivo-deductivo, los métodos empíricos como el estudio de documentos, la observación para identificar aspectos en las áreas de la empresa, y la entrevista dirigida al gerente de la empresa, y los métodos estadísticos para recopilar datos de TRADEMAP y del Banco central del Ecuador.

Se pretende concluir con éxito la determinación de una estrategia factible de internacionalización e ideas innovadoras para optimizar operaciones de producción que permitan a la organización un crecimiento expansivo nacional y con una internacionalización próspera considerando los propósitos y metas que anhela la empresa, así mismo se aspira cumplir de manera eficaz los objetivos expuestos en la presente investigación.

El desarrollo de la presente investigación constara de cuatro capítulos, el primer capítulo describe los antecedentes históricos, conceptuales y contextuales que ayudaran a darle claridad al tema, el segundo capítulo se basa en la metodología aplicada que contribuye al análisis de datos, el tercer capítulo son los resultados en el que se reflejara el aporte práctico, y el cuarto es la discusión de resultados.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes históricos.

Tendencia evolutiva de la gestión estratégica en el proceso de comercialización internacional del café en relación con la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia al mercado alemán en el 2024.

Entre los datos históricos a destacar se pueden mencionar que los primeros estudios relacionados con la Gestión Estratégica comenzaron a concretarse en la década del 50 en el siglo XX, los cuales fueron cambiando e innovándose a las nuevas perspectivas con el pasar de los años (Mesa & Pérez, 2014).

Brecker (1980) menciona que, a comienzos del siglo XX en 1909, Henry Ford se consolidó como uno de los innovadores en la gestión estratégica dentro de la industria automotriz. En aquel entonces, los automóviles eran considerados artículos de lujo, accesibles únicamente para los más adinerados. Sin embargo, Ford tenía una visión revolucionaria, que consistía en que los automóviles fueran asequibles para la familia promedio. Inspirado por las teorías de eficiencia de Frederick Taylor y otros, Ford transformó la producción de automóviles mediante la implementación de líneas de montaje con esta esta innovación no solo aceleró el proceso de fabricación, sino que también redujo drásticamente los costos de producción.

El enfoque de Ford fue innovador, pero tuvo errores estratégicos, siendo el más importante el Modelo T, Ford declaró: “Cualquier persona puede tener un auto del color de su preferencia, mientras sea negro”. El no tener una variedad de colores en los autos que ofertaba se volvió una desventaja competitiva frente a los fabricantes que implementaron esta variante en los colores. Ford tuvo que alinearse con esta nueva necesidad del mercado para seguir siendo relevante y mantenerse ser atractivo para los consumidores.

Así mismo, a principios del siglo XX, Frederick W. Taylor dió los primeros pasos hacia el desarrollo del enfoque científico en la gestión estratégica. En 1911, Taylor publicó

"Los principios de la gestión científica", una obra que respondía a su observación de que la mayoría de las tareas en las organizaciones se llevaban a cabo de manera desorganizada.

Taylor sostenía que los negocios serían mucho más eficientes si los principios de gestión se basaran en la investigación científica, además sugería que las empresas llegaran a lograr su máximo desempeño al encontrar como optimizar sus procesos. Aunque muchos estudios posteriores criticaron la idea de encontrar la "mejor manera", el enfoque de Taylor en maximizar el rendimiento organizacional se convirtió en una preocupación principal para la gestión estratégica conforme el campo se desarrollaba.

Otro aspecto que resaltar sobre diferentes aportes referentes a la gestión estratégica es que, en la década de los 60 específicamente en el año 1962, el profesor de Harvard Alfred Chandler, más conocido como Chandler, publicó "Estrategia y estructura: capítulos en la historia de la empresa industrial". En esta obra, Chandler expone cómo la estrategia y la estructura organizacional deben estar alineadas para procurar un rendimiento consistente y sólido. Además, muchas personas relacionadas con la gestión estratégica reconocen al libro de Chandler como el padre de los trabajos investigativos de la gestión estratégica.

En 1980, ocurrieron dos eventos importantes que consolidaron a la gestión estratégica como un campo académico reconocido. Uno de estos eventos fue la fundación del Strategic Management Journal, una revista dedicada a proporcionar un foro para investigadores enfocados en el desarrollo del conocimiento en gestión estratégica. Al igual que los descubrimientos médicos significativos se publican en el Journal of the American Medical Association y en el New England Journal of Medicine, el Strategic Management Journal se convirtió en una plataforma clave para la difusión de ideas innovadoras y pioneras en la gestión estratégica.

De acuerdo con Gallardo (2021) "juega un papel importante la gestión estratégica, ya que supone el empleo de estrategias". Por ello, este autor señala algunos datos en cuanto a la estrategia, aportando primeramente que la noción de estrategia tiene sus raíces en el siglo VI antes de Cristo. La palabra "estrategia" proviene del término griego "stratego", que se traduce como "planificar la derrota de los adversarios mediante el uso eficiente de los recursos".

Así mismo, manifiesta que los estudios pioneros que vincularon el concepto de estrategia con el ámbito empresarial fueron realizados por Von Neumann y Morgenstern. Los cuales desarrollaron la Teoría de Juegos, en la que definieron la estrategia empresarial como una secuencia de acciones de una empresa, que se eligen según una situación específica.

El concepto de estrategia empresarial ha sido utilizado desde años atrás, sin embargo, en la modernidad, el concepto de estrategia empresarial fue definido por Chandler en 1962, definiéndola como la planificación de los objetivos empresariales y las metas a alcanzar a largo plazo, así como la gestión de recursos de la empresa para cumplir con lo planteado. Más tarde, en 1972, Schendel y Hatten extendieron este termino al considerarla como un sistema que abarca los objetivos fundamentales de la empresa, las acciones a seguir para alcanzarlos y la asignación de recursos.

En los años 80, Henry Mintzberg un reconocido precursor de la estrategia empresarial. En su trabajo de investigación “Las cinco P de la estrategia” (1987), en donde menciona cinco perspectivas que se debe tener de una estrategia, de tal manera que no tiene una sola definición. En lugar de ser simplemente un plan preconcebido, Mintzberg expone que la estrategia puede ser vista desde múltiples percepciones, proporcionando una comprensión más amplia y flexible de su naturaleza y aplicación en el ámbito empresarial (Contreras, 2013).

1.2 Antecedentes conceptuales y referenciales.

Caracterización gnoseológica y metodológica del proceso de comercialización internacional del café y gestión estratégica.

1.2.1 Comercialización

La comercialización es el conjunto de acciones para hacer llegar un producto a los consumidores, es decir, que consiste en planear y organizar actividades que permitan que un producto o servicio ingrese al mercado para que los clientes lo conozcan y lo consuman, además la comercialización también trata sobre la implementación de estrategias que permitan mover productos desde su elaboración hasta su venta (Solís et al., 2021).

A criterio de Ayavirí (2018) la comercialización es un proceso dinámico, en el que se considera la fabricación del producto y los métodos de marketing o acciones que ayuden a la distribución del producto hacia los consumidores que estén interesados en el mismo,

permitiendo posicionarse en el mercado y generar utilidades que ayuden en el crecimiento y rentabilidad del negocio (p. 2).

A partir de las definiciones anteriores se puede destacar que la comercialización se conoce como un proceso de actividades que se llevan a cabo desde la creación de un producto hasta el consumo por parte de los clientes. Cabe resaltar que para realizar dicho proceso también es necesaria la aplicación de estudios de mercado y estrategias, incluyendo aspectos como la publicidad, precios competitivos, tendencias de consumo y segmentación de mercado.

1.2.2 Comercio internacional

El comercio internacional involucra un campo muy amplio que integra tanto aspectos económicos como comerciales entre países, que no solo incluye la comercialización de mercancías de todo tipo, sino otras transacciones como las actividades financieras, con esto se refiere a la gestión de recursos, la transferencia de conocimientos y la administración del personal (Aranibar & Quispe, 2023).

Según Quevedo et al. (2020), el comercio internacional engloba acciones económicas relacionadas con el intercambio de bienes, personas, servicios, y otros elementos asociados, como negociaciones entre países, como el caso de las exportaciones o importaciones, que fomentan la economía de las naciones involucrados (p.1010).

Compartiendo el criterio de estos autores se puede definir que el comercio internacional comprende las transacciones económicas y comerciales entre países, acotando a ello el comercio internacional incentiva a estar en un ambiente competitivo, impulsando la innovación, generando que los consumidores cuenten con una variedad de productos a escoger, sin embargo, no hay que olvidar que la entrada de productos es decir al hablar de importaciones en ciertos casos impactan a los productores locales.

1.2.3 Internacionalización

La internacionalización es el proceso de expandir comercialmente un producto o servicio al mercado internacional (Harmatyuk et al., 2022), objetivo que se logra a través de distintos mecanismos, como el licenciamiento, el establecimiento de subsidiarias, o a través de la exportación.

La internacionalización busca que las empresas lleguen a un nuevo mercado, pero no debe ser en el mismo territorio si no en el exterior, para ello hay que adaptar los productos al mercado donde se desea incursionar, para satisfacer la nueva estrategia (Gacel, 2022). Así mismo, Costa et al. (2022), señala que una empresa enfocada en la internacionalización obtiene resultados inmediatos en su crecimiento ya que aplica estrategias que solventen los gustos y preferencias de los consumidores, analizando el dinamismo del mercado objetivo.

Según Parra et al. (2022), la internacionalización esta contextualizada por sus diferentes enfoques y componentes visibles mediante procesos que focalizan lo evolutivo y estratégico, es decir, se podría hablar de internacionalizar desde una pequeña empresa hasta convertirse en una grande y global.

La internacionalización abarca muchos aspectos resaltando el criterio compartido de los autores anteriores sobre la importancia factor estratégico, así mismo se puede argumentar que algunas empresas determinan la internacionalización como un reto, sin embargo para otras es una nueva oportunidad de expansión, cabe recalcar que esto atrae beneficios tales como crecimiento para las organizaciones, lazos comerciales con diferentes naciones, participación activa de las empresas en mercados internacionales, desarrollo de una nueva cultura organizacional empresarial, generando motivación al resto de empresas productores de bienes o servicios que tienen el objetivo de internacionalizarse.

1.2.4 Gestión

Según Murillo (2019) la gestión se enfoca en establecer y alcanzar objetivos, especialmente en cumplir los mismos dentro del tiempo estimado haciendo uso de recursos de manera eficiente. Por lo tanto, los líderes de las organizaciones entienden que la gestión va más allá de simplemente lograr metas, sino que también conlleva el desarrollo y estudio de diversas herramientas organizativas que mejoran y apoyan estos procesos.

Así mismo, Peña et al. (2022), nos dice que en la gestión se deben considerar distintos aspectos, de igual forma, el mantener las actividades regulares garantiza una buena gestión. Sin embargo, una buena gestión también significa estar capacitado para afrontar y solucionar problemas internos y externos a través de una previa planificación y preparación, el control riguroso sobre las estrategias implementadas y el cómo implementarlas, por ello la

suficiencia de anticiparse y ajustarse a los cambios del entorno es necesario para mantener la competitividad.

En base a lo anterior, la gestión es un proceso obligatorio para efectuar los objetivos, ya que estos deben cumplirse acorde al tiempo estimado para que sean considerados como exitosos, para ello se deben optimizar los recursos disponibles para que se realice correctamente la proyección, ejecución y evaluación de los objetivos y estar preparados frente a cualquier situación externa que pudiera perjudicar al cumplimiento de estos.

1.2.5 Gestión estratégica

La gestión estratégica se identifica como ciencia ya que se sustenta en evidencias, en conocimientos teóricos y experiencias, las mismas pasaron por un proceso para ser probadas. La efectividad de la gestión se ve reflejada en la práctica diaria de las organizaciones, ya que para que una organización sea eficiente su gestión debe desarrollarse adecuadamente (Carrion et al, 2022).

Gonzales et al. (2018), mencionan que la gestión estratégica es un mecanismo necesario para decidir y ejecutar determinadas consideraciones dentro de la empresa, de tal manera que se maximizara los resultados de todos los procesos, trayendo consigo múltiples beneficios como lo son el responder y ajustarse a las exigencias de los mercados, mejorando así la competitividad de la organización.

Por lo antes mencionado, la gestión estratégica se sustenta de conocimientos teóricos sobre la factibilidad de la aplicación de un plan, por lo que es una herramienta esencial en una organización. Está inmiscuida en la toma de decisiones y para maximizar la eficacia de procesos en la cadena de suministro de una organización, con esto la empresa logra sus objetivos en un entorno competitivo.

1.2.6 Estrategia

La estrategia es considerada un plan de acción elaborado para lograr una meta específica. Para su desarrollo e implementación se deben analizar los recursos disponibles para hacer uso de ellos, de esta manera se prioriza lo esencial, y así aumentan las posibilidades de éxito en lo que se desea ejecutar (Lora et al., 2020).

La estrategia hace referencia a los métodos a utilizar para la ejecución de las decisiones tomadas en beneficio de la empresa y a las políticas necesarias para cumplirlas, además considera otros factores que intervienen directa o indirectamente con el cumplimiento de estos, para así tener los resultados previamente proyectados (Díaz et al., 2021).

Una estrategia bien elaborada debe contener objetivos claros y precisos, un análisis detallado de la situación actual de la empresa, diferentes estrategias para seleccionar la más adecuada, una planeación eficaz, un seguimiento y evaluación, debido a que si se ejecuta de esa forma se tendrá resultados favorables en el crecimiento de la empresa (Yepez et al., 2020).

Es decir que la estrategia es un plan de acción que se debe seguir rigurosamente para dar cumplimiento a objetivos a largo plazo establecidos por la organización, para ello se debe considerar los recursos disponibles para gestionarlos eficientemente e incorporarlos dentro del plan, ya que estos pueden aumentar las posibilidades de éxito en la empresa.

1.2.7 Estrategia empresarial

La estrategia empresarial engloba a las operaciones que resultan como ventajas competitivas, estas involucran a los recursos que tiene la empresa, al ejecutarlas permiten que el rendimiento empresarial crezca de manera inmediata, garantizando siempre el servicio al cliente mediante el desarrollo de productos y servicios con valor agregado (Alaña et al., 2018).

Existen una diversidad de estrategias empresariales, siendo las genéricas las de estandarización y la de adaptación o diferenciación, estas tienen un enfoque de expansión a largo plazo utilizando recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, los mismos serán utilizados de manera óptima a través de una planificación (Iglesias et al., 2020).

Considerando lo anterior, las estrategias empresariales son planificaciones a largo plazo, en ellas se debe considerar los recursos que tiene la empresa para que sean el apoyo y respaldo de la estrategia que se vaya a aplicar, el resultado de una estrategia siempre será el de complacer a los clientes al solventar sus necesidades.

1.2.8 Estrategia de diferenciación

Gallegos et al. (2020), nos dice que la estrategia de diferenciación es la encargada de posicionar la empresa en un buen nivel competitivo. El considerar técnicas y estrategias que aumenten el valor del producto a ofrecerse, ayuda a llamar la atención de los consumidores y a diferenciarse de los productos similares. Así mismo, para la elección de una estrategia de este tipo se debe realizar un análisis del mercado.

Franco et al. (2022), señala que una estrategia de diferenciación tiene la finalidad de que la empresa tengas productos novedosos para ofrecer en el mercado compitiendo con todas las empresas de ese mismo sector donde se localiza o quiere establecerse, logrando así destacar de manera significativa en dicho entorno.

Entonces por lo que mencionan dichos autores se puede referir a la estrategia de diferenciación como parte importante para las empresas que buscan una ventaja competitiva en el mercado, generando tener seguridad de que el producto cuenta con características únicas y diferentes al resto, permitiendo resaltar frente a la competencia y ser reconocidos por los consumidores.

1.2.9 Estrategia de enfoque o nicho

La estrategia de enfoque se refiere a que los recursos de la empresa serán dirigidos a un segmento en específico del mercado, es decir, tiene el propósito de enfocarse en un solo segmento para garantizar la consolidación de la empresa y ser competitivos, logrando así el éxito (Cancio et al., 2019).

Según Ramirez et al. (2019), la estrategia de enfoque tiene como base la idea de que mientras más reducido sea el grupo de clientes a los que desea dirigirse la empresa, es mucho mejor ya que se estaría centrando en las necesidades y preferencias de ese grupo y no de todo el mercado, por ende, la probabilidad de liderar ese nicho es más alta.

Fundamentando lo anterior, la estrategia de enfoque es una herramienta que las empresas utilizan para liderar un mercado en específico, ya que al centrarse en un grupo reducido será más fácil solventar las necesidades y preferencias de estos, dando como resultado la fidelidad a la empresa, y el aumento de ventas, en el entorno competitivo, lo cual sería una ventaja significativa.

1.2.10 Estrategia de crecimiento

Las estrategias de crecimiento son conocidas como planes y guías que la empresa utiliza para expandirse de manera interna y externa, así mismo permiten mejorar la rentabilidad, e impulsar la competitividad de la compañía (Rodríguez & Bolaño, 2019).

Las estrategias de crecimiento se catalogan como métodos y tácticas que las empresas aplican para lograr una expansión efectiva, aumentar sus ingresos y mejorar su posición en el mercado, estas estrategias buscan aprovechar las oportunidades, superar desafíos y fortalecer la capacidad de la empresa (García & Terán, 2020)

Debido a aquello, las estrategias de crecimiento impulsan el desarrollo de las empresas a través de métodos, guías y planes elaborados minuciosamente para aprovechar oportunidades y superar desafíos, expandiéndose interna y externamente, aumentando sus ventas y mejorando así su competitividad en el mercado.

1.2.11 Estrategia de marca

Una estrategia de marca es una guía elabora y desarrolla la empresa para tener una identidad en el mercado, el establecer una presencia distintiva es complicado por lo que es un proceso duro para desarrollar, sin embargo, la forma en que los clientes perciben a la empresa es crucial en un entorno competitivo (Perez & Sanz, 2019).

Según Sánchez et al., (2020) la estrategia de marca comprende distintas actividades relacionadas con la creación, desarrollo, y gestión, el resultado de estos aspectos es el posicionamiento de una marca positiva, coherente, fuerte y consolidada. Mientras más se desarrolle, mejores resultados económicos se tendrán.

Por lo expuesto, la estrategia de marca la desarrolla la empresa para lograr una presencia única en el mercado, enfocándose en satisfacer las necesidades de los clientes, asegurando una perspectiva positiva de la empresa. En el mercado dinámico la marca tiene mucha relevancia por lo que debe consolidarse.

1.2.12 Estrategia de Diversificación

La diversificación se define como un mecanismo para diferenciar un producto dentro de un mercado, esta estrategia consiste en atraer constituye una estrategia que permite atraer nuevos mercados mediante el desarrollo e innovación de nuevos productos o servicios, las

variantes para diversificarse son tres: La primera, es llamada vertical y tiene un enfoque a dos direcciones: Hacia atrás, cuando la empresa comienza a producir parte de sus insumos; y hacia adelante, cuando se realizan actividades propias de los clientes. La segunda, es la horizontal o la relacionada; y, la tercera, es la lateral o conglomerada, que también se conoce como no relacionada. (Santo et al., 2019).

Implementar una estrategia de diversificación contribuye a beneficiar la capacidad de endeudamiento mejorando el despliegue de activos, además de permitirle a la empresa tomar sus experiencias y habilidades para producir artículos diferenciados, además la diversificación está relacionada con el nivel de ingresos y crecimiento económico, optimizando la capacidad de una empresa para promover artículos de calidad (Vera et al., 2021).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente se entiende que la estrategia de diversificación permite expendirse dentro del mercado, al diversificar su producto está llenando su carta con los posibles clientes, esta estrategia consiste en la creación de productos, añadirle un valor agregado buscando así generar mayor utilidad y rentabilidad a la empresa.

1.2.13 Ventaja Competitiva / ventaja comparativa

Según Romero et al. (2020), una ventaja competitiva especifica que un producto sea diferente a otro, o cuente con una característica que lo diferencia de otro, mientras se pone en práctica la organización y la planeación estratégica, entre otras actividades de la empresa, considerando que deben otorgar beneficios y contribuir a otros factores, también es una ventaja considerada más popular, por el impacto que hace que la empresa conserve sus estándares altos de posicionamiento en los mercados, nacional o internacionalmente.

Por otro lado, Chuquimarca et al. (2019), añaden que una ventaja competitiva se vuelve importante cuando se toman en cuenta aspectos como habilidades, cualidades, capacidades, recursos, tecnologías y atributos que le permiten a una empresa conseguir rentabilidad en el mercado frente a sus rivales. Asimismo, se enfatiza que la ventaja competitiva contribuye en la creación e implementación de estrategias que facilitan la innovación y el fortalecimiento de la empresa.

Acotando con lo que mencionan estos autores se puede manifestar que la ventaja competitiva depende de las acciones que realiza la empresa, aportando a un mejor posicionamiento y diferenciación, destacando en el mercado competitivo, y demostrando de esta manera la capacidad de la empresa para vencer a sus competidores.

1.2.14 Análisis FODA

Según Oña y Vega (2018) el FODA es una técnica estratégica importante en la planificación organizativa, ya que permite identificar factores internos, fortalezas y debilidades, proporciona una guía para la organización en áreas donde la entidad puede hacer cambios. Así mismo aborda factores externos, como oportunidades y amenazas, alineados a las tendencias del entorno y conllevan al control inmediato de la organización para modificarla.

El análisis FODA genera una perspectiva precisa del estado actual de una empresa, permitiendo elaborar un diagnóstico claro y ayudando a la toma de decisiones relacionadas con los objetivos y políticas establecidas (Delgado et al., 2023, p. 105).

Entonces, se puede describir el FODA como un instrumento de evaluación que le facilita identificar a una organización sus puntos fuertes, débiles, principales amenazas, y oportunidades ayudando a tener un diagnóstico de su situación y permitiéndole mejorar mediante estrategias relacionadas a diferentes factores que se analizan, es decir, que esto a su vez también le beneficia para la toma de decisiones ya sea de manera interna o externa.

1.2.15 Análisis PEST

El análisis PEST nos ayuda de manera estratégica en la aplicación de una herramienta, es decir que al ser una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar el entorno externo de una organización, sus componentes están comprendidos por factores políticos, económico, sociales y tecnológicos, identificando así los factores externos que pueden afectar a la empresa y midiendo su impacto a corto o a largo plazo (Valarezo, 2022).

Desde la perspectiva de Montesdeoca et al. (2020), el análisis PEST es considerado un mecanismo que les permite a las empresas evaluar y hacerles frente a factores externos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, esto ayuda en la organización estratégica de

la empresa, por ello es considerado una base fundamental para el desarrollo de estrategias solidas capaces de adaptarse a los dinámicos cambios del entorno.

Es por ello que considerando lo expresado con usuarios anteriores, el análisis PEST es necesario para la operatividad eficiente de una empresa, ya que permite identificar las personas negativas la situación actual del entorno en el que se desarrolla, y en base a esa información se toma decisiones que busquen el bien común de la empresa, así como también ayuda a identificar oportunidades y a mitigar posibles amenazas.

1.2.16 Matriz Ansoff

Desde el punto de vista de Guevara et al., (2024) la matriz Ansoff es útil para comprender y enfrentarse a situaciones difíciles y aprovechar oportunidades, es decir que esta matriz es como una guía a nivel estratégico que busca orientar y generar crecimiento a una organización.

Por otro lado, la Matriz Ansoff ayuda a las empresas a tomar decisiones más acertadas sobre cómo crecer, al analizar la relación entre sus productos y los mercados a los que se dirigen, otro dato a destacar es que esta herramienta está compuesta por cuatro caminos estratégicos que permite orientar sobre cuál puede ser la mejor opción para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de expansión (Armijos et al., 2019)

Con respecto a lo anterior, este tipo de matriz permite tener diferentes opciones de estrategias dependiendo de la situación y en lo que se desee enfocar la empresa de acuerdo con sus mercados y productos, de esta manera da una orientación estratégica para que la organización tenga una idea o plan para su desarrollo y crecimiento.

1.2.17 Alianza estratégica

Una alianza estratégica es una relación de beneficio entre varias empresas, que buscan trabajar en conjunto, por ello juntas para cumplir un objetivo común, las mismas pueden ser formales o informales, y pueden tener una duración corta o larga dependiendo como se vaya disolviendo la sociedad. “Estas se aplican para potenciar distintas áreas organizacionales, incluyendo infraestructura, información, conocimiento, tecnología, investigación y desarrollo” (Mora et al., 2019).

A criterio de Peralta et al. (2022) las alianzas estratégicas son el camino por seguir, cuando se necesita la colaboración entre empresas, el objetivo radica en unir sus esfuerzos para enfrentar diferentes situaciones o variaciones que se les presenten en el mercado.

Adicionalmente, Lazo y Cala (2022) mencionan que una alianza estratégica representa el compromiso mutuo de las partes, poniendo en virtud la cooperación y la confianza.

Por consiguiente, se puede argumentar que las alianzas estratégicas hacen referencia a los acuerdos entre organizaciones que buscan aprovechar sus recursos colaborando mutuamente para alcanzar sus objetivos, permitiéndoles llegar a nuevos mercados, y obtener una cartera amplia de clientes.

1.2.18 Formulación de estrategias

La formulación de estrategias tiene tres componentes en la fase previa referente a la pertinencia, la claridad y la objetividad, estos componentes complementan a las tres fases de la estrategia las cuales son el diagnóstico, la formulación de la estrategia, y la ejecución de esta, además el autor agrega que esto permitirá posicionar a la empresa en el mercado (Peñafigli et al., 2020)

Según Santos (2024), en el tiempo empleados para las preguntas para realizar la formulación de una estrategia de crecimiento es la obtención de datos, realizar la matriz Ansoff (penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación), finalmente se desarrolla la diversificación en donde se debe describir la estrategia.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente se puede manifestar que la estrategia a elaborar deberá ser real, entendible, y específica, para que pueda llegar a tener éxito en su ejecución, además de ello debe tener una estructura adecuada es decir sistémica de acuerdo con lo expresado por los autores anteriormente.

Por otro lado, Santos (2024), dentro de los pasos a seguir para realizar la formulación de una estrategia de crecimiento, se debe obtener datos reales y coherentes, realizar la matriz Ansoff (que engloba lo que es la penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo

de mercado y diversificación), finalmente se desarrolla la estrategia que buscara resolver nuestra necesidad

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente se puede manifestar que la estrategia a elaborar deberá ser real, entendible, y específica, para que pueda llegar a tener éxito en su ejecución, además de ello debe tener una estructura adecuada es decir sistémica de acuerdo con lo expresado por los autores anteriormente.

1.3 Antecedentes contextuales.

Valoración de la situación actual de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024.

A criterio de Pineda (2020) para poder lograr una internacionalización es fundamental llevar a cabo una planeación como eje para lograr éxito en el proceso. En su investigación señala que se debe realizar un diagnóstico para poder identificar las dificultades que tiene la empresa para posteriormente formular estrategias de internacionalización que permitan tener un posicionamiento en los mercados extranjeros.

Según información del Servicio de Rentas Internas (2024) la actividad cafetalera tiene:

Tabla 1
Actividad cafetalera en Ecuador

<u>TIPO</u>	SUBTIPO	
<u>PERSONAS NATURALES</u>	ND	1253
SOCIEDADES	POPULAR Y SOLIDARIO	7
SOCIEDADES	SECTOR PRIVADO	30

Nota: Elaboración propia

A continuación, se enfatizará en algunas investigaciones en contextos en donde para la internacionalización de empresas han optado por implementar estrategias, lo que permitirá entender la factibilidad de la propuesta establecida en el presente análisis de caso.

En el contexto internacional Perez & Romero (2019) en su investigación “Determinantes para el proceso de internacionalización de la firma Café Galavis – Colombia” menciona que es importante implementar una estrategia de entrada analizando fuentes de ventaja competitiva con la finalidad de crear una estrategia acorde a los requerimientos del sector al cual la empresa desea internacionalizarse.

Por otro lado, otra investigación resalta la relevancia de las estrategias de marketing para llegar a la internacionalización, según Ugarte (2018) en su investigación “Estrategias de marketing para el posicionamiento del producto café del cerro al mercado argentino” se requiere desarrollar estrategias de marketing específicas para conseguir el posicionamiento de la marca, en su etiqueta utilizó el color negro, debido que este indica elegancia, fuerza, sobriedad y respeto, se escogió un tipo de envase que permite conservar el aroma y utiliza la técnica del envase al vacío, por otro lado para tener mayor alcance en su público hicieron uso del marketing digital a través de plataformas webs.

En base a lo anterior, se puede agregar que en el contexto de internacionalización es importante crear estrategias, las mismas que pueden ser enfocadas en el diseño del empaque del producto y el marketing, inclusive pueden ayudar a las empresas a llegar a nuevos mercados, ya que al innovar el producto se logra llamar la atención de los consumidores y además se puede adaptar al mercado objetivo en cuanto a sus preferencias para ganar un posicionamiento.

En el contexto nacional, según Muñoz (2019) en su investigación realizada en Jipijapa-Manabí-Ecuador sobre “Promoción y comercialización de café Acuña para su posicionamiento en el mercado chileno” nos dice que mediante un plan de exportación se puede lograr la internacionalización de una empresa logrando un posicionamiento en el mercado, así mismo menciona que las ferias internacionales son una herramienta importante y una estrategia de venta, ya que permite realizar la presentación de un producto a clientes potenciales generando la oportunidad de poder internacionalizar aquel producto expuesto.

La investigación realizada por Webster (2024) denominada “Análisis de Estrategias de Comunicación para la Internacionalización de la Empresa Juan Valdez en la Ciudad de Cuenca” señala que las estrategias de comunicación se deben adaptar al mercado objetivo para poder lograr internacionalización de las empresas en donde se debe tomar en cuenta

otros aspectos como gráficos publicitarios, selección del idioma, para poder compartir un mensaje adecuado y coherente. Adicionalmente, en la presente investigación que se está desarrollando se mencionará la estratégica de franquicia como una opción para expandirse a otros mercados, ya que se trata de la replicación del negocio en un nuevo territorio.

De esta manera se puede sobre entender, las investigaciones que se han realizado con información nacional para la internacionalización de empresas que brindan el producto de café, se han presentado diferentes formas para llegar al mercado internacional, entre ellas se destaca en ferias para tener contactos, la opción de exportar, la aplicación de estrategias, y la creación de franquicias. Es importante destacar que cada aplicación de una estrategia representa un costo final, procesos, gastos y sobre todo un conocimiento amplio en estos temas para poder obtener una internacionalización exitosa.

Según Ruiz (2022) en su investigación “Análisis de la globalización de mercados y su incidencia en la internacionalización de mipymes del sector cafetalero de El Oro.” manifiesta que las estrategias de cooperación son importantes en la disminución de riesgos, y costos, además, fortalecen la gestión de información entre las partes relacionadas, puesto que al cooperar se estaría intercambiando desde experiencia hasta recursos que su vez acelerarían el proceso de internacionalización.

Así mismo, Álava et al. (2022) nos dicen que una estrategia de marketing cooperativo es aplicada cuando los asociados están en mutuo acuerdo al cooperar con información, apoyar participaciones en ferias, y promociones comerciales que fomenten que los consumidores se sientan inclinados al producto de la empresa garantizando así su fidelidad.

En este sentido, en el contexto local, los investigadores de la internacionalización de café analizaron e hicieron uso las estrategias cooperativas, puesto que estas logran fortalecer las bases de la empresa en un mercado dinámico, hicieron mención a la estrategia de marketing cooperativo debido a sus características tan esenciales y beneficiosas, teniendo en cuenta que la mayor inversión de una empresa se da en el marketing y promoción del producto, ya que es una estrategia que si se ejecuta correctamente garantiza el impacto del producto en el impacto y los beneficios económicos.

Ahora en cuanto a la empresa Don Salvador actualmente ofrece café en materia prima, café tostado, y café molido, la empresa está localizada en el cantón Las Lajas, y sus productos están consolidados en la mayoría de los cantones pertenecientes a la provincia de El Oro, entre sus objetivos esta primeramente expandirse a nivel nacional y si es posible de manera internacional, un dato a destacar es que hace pocos meses innovaron sus empaques siendo más llamativos para los consumidores.

Aunque se han identificado algunos problemas en cuanto a la empresa, la misma tiene la capacidad para poder lograr su internacionalización. En la actualidad su nivel de producción es buena, ya que cuentan con grandes hectáreas de sembríos de café, por lo que se seleccionó a Alemania como una opción factible, analizándose algunos datos como los siguientes:

Tabla 2

Listado de los mercados importadores de café desde Ecuador en el 2023

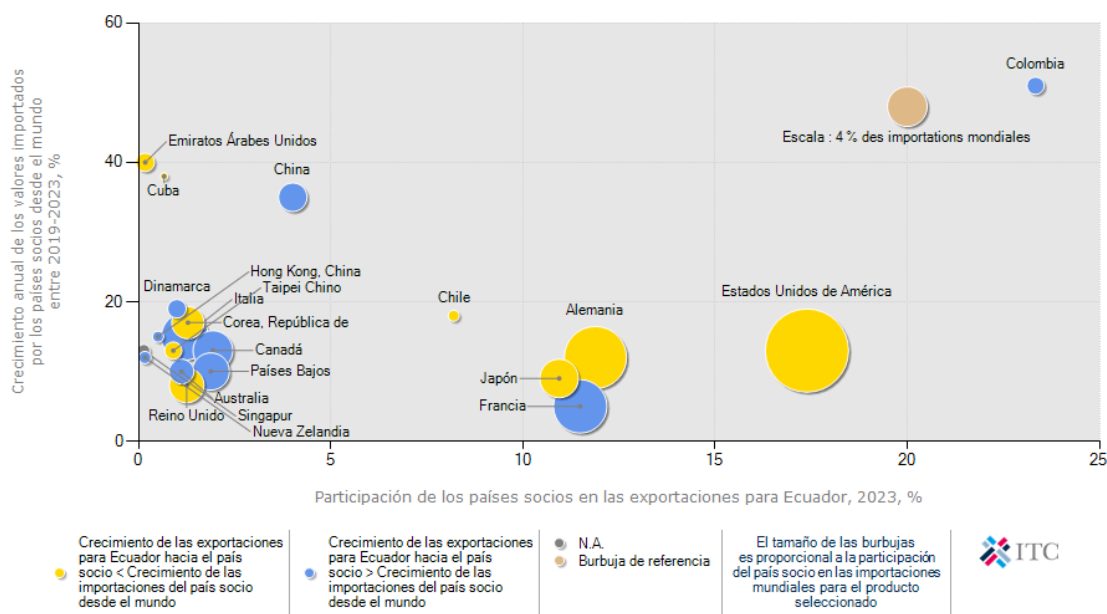
Importadores	Valor exportado en 2023 (miles de USD)	Saldo comercial en 2023 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Ecuador (%)	Cantidad exportada en 2023	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2019-2023 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades exportadas entre 2019-2023 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2022-2023 (% p.a.)
Mundo	12611	3391	100	1981	Toneladas	6366	18	13	-56
Colombia	2943	-431	23,3	1008	Toneladas	2920	52	26	-82
Estados Unidos de América	2193	2127	17,4	171	Toneladas	12825	5	-5	-9
Alemania	1499	1499	11,9	169	Toneladas	8870	-4	-7	65
Francia	1449	1449	11,5	198	Toneladas	7318	7	1	-9
Japón	1380	1380	10,9	130	Toneladas	10615	1	-7	7

Nota: Esta tabla muestra información de Trademap sobre los 5 mercados que importan café desde Ecuador.

Ilustración 1

Participación de los países importadores de café de Ecuador

Perspectivas para una diversificación de mercados para un producto exportado por Ecuador en 2023
 Producto : 0901 Café, incl. tostado o descafeinado; cáscara y cascarrilla de café; sucedáneos de café que contengan café en cualquier proporción



Nota: El grafico obtenido de Trademap representa la participación de los países demandantes de café de Ecuador en el 2023, así mismo se muestra su crecimiento por medio de porcentajes.

Tabla 3

Comparación entre el último trimestre del 2023 y el primer trimestre del 2024

	4 trimestre 2023	1 trimestre 2024
Valor total exportado	31,0 millones	32,4 millones
TM	3,5 miles	3,5 miles

Nota: Esta tabla nos revela información del (BCE) Banco Central del Ecuador sobre las exportaciones de café y sus elaborados.

En los informes publicados por el banco central del ecuador, en relación con el 4 trimestre del 2023 se presentó una caída trimestral de 3,9% ya que la exportación del producto decayó debido a la escases del producto terminado.

Sin embargo, en el primer trimestre del año 2024, surgió una variación positiva de 4,4% debido a que los precios internacionales del café arábigo y robusto registraron un crecimiento del 4,9% y 23,9%, cabe destacar que también se dio una menor oferta mundial en el caso de Brasil debido a sequía, y en Colombia la presencia de heladas.

CAPITULO II METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación relacionada con la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia al mercado alemán en el 2024 según su finalidad fue aplicada, según su objetivo gnoseológico fue explicativa, según su contexto fue de campo, según orientación temporal fue longitudinal, y según su nivel de generalidad estudia una situación específica.

2.2 Paradigma de la investigación

El tipo de investigación relacionada con la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia al mercado alemán en el 2024 según su finalidad es aplicada, según su objetivo gnoseológico es explicativa, según su contexto es de campo, según orientación temporal es longitudinal, y según su nivel de generalidad estudia una situación específica. Se desarrolla desde una perspectiva cuantitativa, con una posición pragmática asumiendo la teoría de complementariedad.

2.3 Población y muestra.

¿Cuál es la unidad de análisis?

EMPRESA DON SALVADOR CAFE

Población: 1 empresa

2.4 Materiales y métodos

Base de datos utilizadas

Dialnet: 15 artículos. Scielo: 9 artículos. Redalyc: 4 artículos.

Revistas especializadas

Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa: 1 artículo. Revista electrónica TAMBARA: 2 artículos. Revista Didáctica y Educación: 1 artículo. Revista enfoques.: 1 artículo. Revista Atlante: 1 artículo. Revista espacios: 1 artículo. Revista Científica ECOCIENCIA: 1 artículo. Revista Economía y Negocios: 1 artículo. Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones: 1 artículo. Revista tiempo de paz: 1 artículo. Revista Journal of Small Business Management: 1 artículo. Revista cuadernos de gestión: 1 artículo. Revista Economía: 1 artículo. Revista ISN: 1 artículo.

Repositorios universitarios

Repositorio Universidad Técnica de Machala: 2 artículo. Universidad Nacional autónoma del chota:1 documento. Universidad estatal del sur de Manabí: 1 documento. Universidad cooperativa de Colombia: 1 documento. Universidad del Azuay: 1 documento

Páginas web y reportes de organizaciones

Banco Central del Ecuador: 3 reportes. Instituto Nacional para la evaluación de la educación México: 1 publicación. Datos macro: 3. Oficina Federal de Estadística de Alemania: 1. PROECUADOR: 3. Estadísticas “statista”: 2.

2.5 Métodos teóricos.

Se emplearon los siguientes métodos teóricos para llevar a cabo las tareas de investigación.

El histórico lógico para la determinación de la tendencia evolutiva de la gestión estratégica en el proceso de comercialización internacional del café en relación con la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia al mercado alemán en el 2024, en este sentido este método fue aplicado para determinar los antecedentes históricos de la investigación.

El analítico-sintético para la caracterización gnoseológica y metodológica de comercialización internacional del café.; para la caracterización gnoseológica y metodológica de la gestión estratégica; para la valoración de la situación actual de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia al mercado alemán en el 2024 y para verificar la incidencia de la estrategia de comercio exterior en el logro de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia al mercado alemán en el 2024, es decir que este método fue empleado en los antecedentes conceptuales de la investigación.

El inductivo-deductivo para la caracterización gnoseológica y metodológica de comercialización internacional del café.; para la caracterización gnoseológica y metodológica de la gestión estratégica; para la valoración de la situación actual de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia al mercado alemán en el 2024 y para verificar la incidencia de la estrategia de comercio exterior en el logro de la

internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia al mercado alemán en el 2024 y para la fundamentación teórica de una estrategia de comercio exterior.

El sistémico para elaborar una estrategia de comercio exterior para el logro de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024, identificando la estructura, los componentes y orden de la estrategia.

2.6 Métodos empíricos.

El principal método considerado en la investigación fue el estudio de documentos como herramienta primordial para analizar diferentes artículos, informes y documentos académicos ya que constan con información confiable. Así mismo, la observación fue utilizada para identificar algunos aspectos de diferentes áreas en la empresa, y la entrevista dirigida específicamente al gerente ya que contribuyo para obtener información de primera mano y datos reales.

Feria et al. (2020) señalan que las entrevistas permiten obtener información real y que son un medio de comunicación donde se reciben respuestas previas a las interrogantes del entrevistador, permiten una idea clara de lo investigado, como también, que surgen nuevas interrogantes y se de paso a una conversación libre

La denominada guía de observación es un considerada un instrumento importante que ayuda a recabar información en una determinada investigación, es decir que se entiende como un recurso que facilita la recopilación de datos sobre un estudio o hecho. (Quezada & Salcedo, 2019, p. 4).

2.7 Métodos estadísticos

En este caso los métodos estadísticos aportaron su ayuda para analizar y validar los datos recopilados, es por ello que se aplicó un análisis descriptivo en cuanto a los datos obtenidos mediante la herramienta de Trademap y los del Banco central del Ecuador, así mismo más adelante se detallaron otros datos estadísticos como lo fueron los resultados de la evaluación de expertos en el que se generalizo las respuestas, es importante señalar que estas consideraciones se tomaran en cuenta en la discusión de resultados, de esta manera se evidencia la contribución de estos métodos en la realización de la investigación.

2.8 Métodos Profesionales

La aplicación de los métodos profesionales se dio mediante la realización de esta investigación ya que, al tratarse de un análisis de caso, se aplicó diversos conocimientos enfocados a la carrera de comercio exterior, en donde se analiza detalladamente a la empresa en estudio, sus recursos, capacidades y desafíos para abordar una internacionalización de su producto en este caso el café.

Otro de los métodos utilizados fue el análisis FODA, a criterio de Huerta et al. (2023), es un método o herramienta que permite evaluar factores robustos y débiles por medio de un diagnóstico tanto interno como externo, es decir que se considera una herramienta sencilla y estratégica para la toma de decisiones.

CAPITULO III RESULTADOS

3.1 Fundamentación teórica del aporte practico

Para la elaboración de esta investigación ha sido fundamental tomar en cuenta criterios de algunos autores tales como Oña, Vega, Delgado, Valarezo, Montesdeoca, Guevara, Armijos ya que ellos fueron inspiración para poder adoptar teorías de temáticas importantes para la realización del aporte practico resaltando el análisis FODA como un instrumento que permitió evaluar la situación de la empresa, así mismo el análisis PEST aportando para identificar información sobre el mercado objetivo, la Matriz de Ansoff que permitió evaluar estrategias y de esta manera seleccionar la más conveniente, y finalmente el sistema para la elaboración de la estrategia que ayudo a darle orden y estructura al aporte practico.

Cabe destacar que una de las teorías adoptadas y a nivel de investigación se catalogó como relevante, es la matriz de Ansoff ya que fue creada por el economista y matemático Igor Ansoff conocido también como “el padre de la gestión estratégica”, cuyo personaje en 1975 dio origen a esta herramienta estratégica que permitía identificar que estrategia se puede aplicar en una organización como forma de planificación empresarial (Chacón, 2022, p. 122)

Resulta importante señalar que dentro de las estrategias estudiadas y mencionadas en la presente investigación resalta la estrategia de diversificación, esta es una de las estrategias más utilizadas por las empresas que buscan expandirse de forma rápida y segura, su implementación es clave para minimizar riesgos, y posicionarse en un mercado a través del valor agregado en la cadena de producción, ya que al mitigar la dependencia a un solo producto se adquiere mayor valor adquisitivo para su expansión y crecimiento a largo plazo.

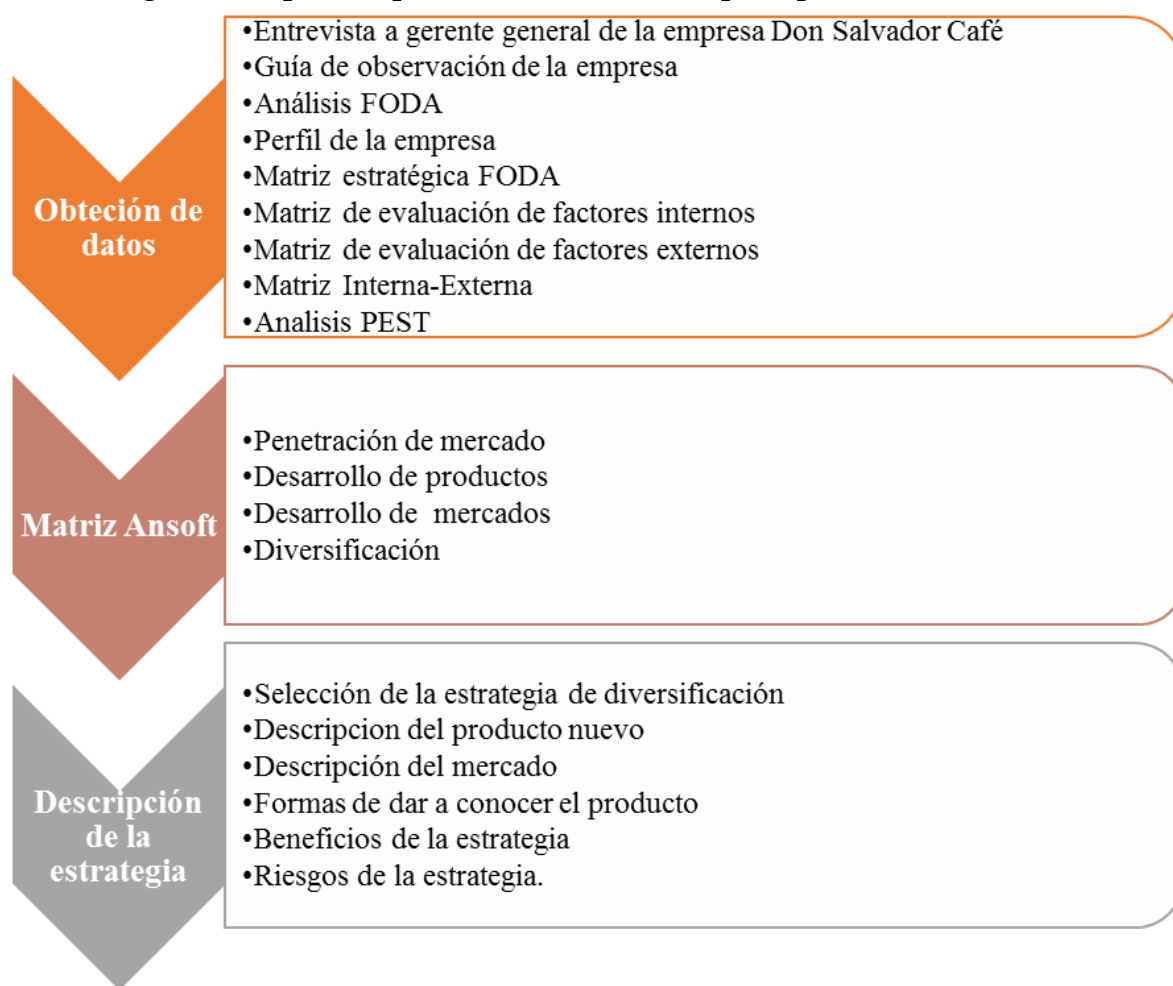
La diversificación no solo se enfoca en diversificar productos sino también en la de los socios comerciales y posibles clientes, de tal forma incrementa la resiliencia de la empresa frente a posibles fluctuaciones del mercado y asegura una mayor estabilidad en el proceso de internacionalización. Para la empresa Don Salvador Café que tiene una excelente acogida por la calidad de su producto, la diversificación es la mejor estrategia para llegar a su

internacionalización, ya que estaría aprovechando al máximo su ventaja de ser productor y procesador.

Haciendo referencia al aporte practico se caracteriza por ser claro y preciso, en donde se detalla principalmente datos obtenidos tanto de la empresa y mercado, en por ende que se evidencian matrices en donde se involucra información específica, además su estructura es sistémica debido a que demuestran los pasos para la planificación de la estrategia de comercio de la siguiente manera:

Ilustración 2

Diagrama del proceso para la elaboración del aporte practico



Nota: Elaboración propia

3.2 Elaboración del aporte practico

Propuesta: Estrategia de comercio exterior para el logro de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024.

3.2.1 Obtención de datos

Entrevista

Dirigida al Gerente de la empresa

Pregunta 1

¿Cómo pueden gestionar los posibles desafíos y obstáculos que se le presenten a la empresa si no se cuenta con una estructura organizacional?

En la actualidad no contamos con una estructura organizacional en nuestra empresa, es por eso, que nos distribuimos el trabajo de varias formas o colocamos una persona que se encargue de cierta área con el fin de llenar esos espacios, aunque está mal porque debería existir personas especializadas en el área designada, en un futuro esto nos podría afectar porque no aplicamos las cosas de manera correcta, incluso impide a que nuestra empresa tenga desarrollo.

Pregunta 2

¿Cómo garantizan que los productos mantengan estándares altos de calidad y preferencia frente a la competencia?

Por el momento nos diferenciamos de la competencia porque nuestros productos son únicos, los cuales son creados sin la necesidad de usar químicos, además ofrecemos nuestro café en diferentes sabores y porciones, los estándares de calidad van desde el producto principal hasta el contenido y empaquetado, de modo que, contamos con buenos envases y marca propia, algo que nos ha permitido diferenciarnos de la competencia y dar a conocer al público sobre Don Salvador Café.

Pregunta 3

¿Considera correcto la aplicación de un plan estratégico que permita tener mejor desarrollo empresarial?

Si, para nosotros, sería ideal aplicar un plan estratégico para llevar orden en cada área y actividades de la empresa, ahora no tenemos buena organización y hemos trabajado espontáneamente, pero esperamos constar con un plan que beneficie a la empresa y que genere cambios.

Pregunta 4

¿Está dispuesto a mejorar los departamentos de la empresa aplicando nuevas estrategias?

Cuando se creó Don Salvador café nadie quería abrirnos las puertas en diferentes sectores, entonces, surgió la idea de nosotros mismo ofrecerla, ahora ya somos una empresa posicionada que poco a poco está creciendo, pero también necesitamos nuevas ideas, nuevas estrategias, innovación para poder tener un buen desempeño empresarial y que la gente acceda a nuestros productos.

Pregunta 5

¿La empresa está dispuesta a implementar estrategias frente a los mercados internacionales para poder obtener nuevas oportunidades de desarrollo empresarial?

En un tiempo se nos dio la oportunidad de exportar, pero no pudimos realizar esta actividad por los escasos conocimientos en las exportaciones, además de eso el comprador exigía altos niveles de productividad con las que aún no contábamos, ahora queremos llegar a nuevos mercados no solo a nivel nacional, sino expandirnos de manera internacional, recibiendo asesorías y pautas para poder hacerlo.

Pregunta 6

¿Cómo planea la administración equilibrar la producción en grandes cantidades para satisfacer la demanda extranjera, manteniendo al mismo tiempo los estándares de calidad del café arábigo?

La realidad es que aún desconocemos como lograremos esto o si se pueda dar, pero creemos que si se aplica bien el plan organizacional en nuestra empresa podríamos lograr llegar a un mercado, aquí no solo vamos a ver la parte administrativa si no que debemos priorizar la parte productiva, básicamente de eso se trata, de producir a grandes cantidades, considerando que se debe seguir manteniendo la calidad del producto principal que es el Café.

Guía de Observación

Tabla 4

Resultados de la guía de observación

Nombre de la empresa	Don Salvador Café 
-----------------------------	--

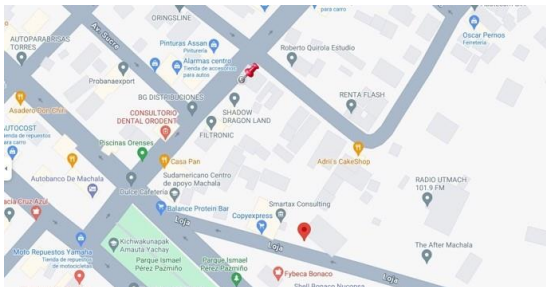
Aspectos a evaluar	Si	No	Observación
Cuenta con infraestructura adecuada.	X		
Dispone con maquinaria necesaria para los procesos de producción.	X		Sin embargo, aún no cuenta con maquinaria de etiquetado
Tiene disponibilidad de materiales para la elaboración del producto.	X		
Las instalaciones son apropiadas para el desarrollo de las actividades.	X		
Existe una organización departamental		X	
Cuentan con registro de control de inventario	X		
Existe armonía en el ambiente de trabajo	X		
Se observa buen equipo de trabajo	X		
Cuenta con instrumentos en caso de emergencia. (Catástrofes naturales – incendios – otros)	X		
La atención a los clientes es buena y respetuosa.	X		

Nota: Elaboración propia

Perfil de la empresa

Tabla 5

Conceptualización de la empresa Don Salvador Café

Nombre de la empresa	Don Salvador Café
Tipo de Empresa	Productora y comercializadora de café 100% Arábigo
Gerente	José Francisco Jaya Cajas
Productos	Café en materia prima - café tostado- café molido
Producto principal	Café molido 
Numero celular	099 941 2575
Dirección	Planta productora: Provincia del Oro – Cantón Las Lajas, parroquia Platanillos. Matriz: Provincia del Oro – Cantón Machala - Calle 10 de agosto Av.25 de junio
Ubicación geográfica de la matriz.	

Nota: Elaboración propia

Análisis FODA

Tabla 6

Análisis FODA realizado a la empresa Don Salvador Café para identificar factores que puedan afectar a la empresa.

FODA	
Fortalezas	• Consolidación del producto en la provincia • Productores de su materia prima • Distribuidores directos de su producto • Buen equipo de Marketing. • Alianzas comerciales presentes • Producción de calidad
Oportunidades	• Posicionamiento del producto internacionalmente • Crear más alianzas comerciales • Establecer nuevas sucursales a nivel nacional • Liderazgo en precios y calidad
Debilidades	• Poca capacidad de producción debido a maquinaria y mano de obra • Débil estructura organizacional • Poco conocimiento sobre los procesos de exportación • Débil y deficiente distribución de recursos financieros.
Amenazas	• Competencia más capacitada • Riesgo país • Fragilidad en la calidad del producto debido a factores climáticos y plagas • Variación en el valor del producto • Cambios en las preferencias del consumidor

Nota: Elaboración propia

Tabla 7

Matriz estratégica del FODA, en el cual se permiten establecer y organizar los factores del FODA para crear estrategias para la empresa Don Salvador Café.

FO ESTRATEGICO	FA ESTRATEGICO
• F5-O3: Creación de empaques tipo muestra para movilizar y consolidar la marca a nivel nacional e internacional, tanto para café molido como café soluble. • F5-O1: Adaptación del producto al mercado internacional, enfocado al diseño e idioma, ya sea en cantidad del producto o diseño de envase. • F2-O4: Aumentar la producción. • F4-O2: Establecer exclusividad con sus socios comerciales para una mejor imagen y/o crear una nueva.	• F5-A1: Capacitar a su equipo de marketing para estar al nivel de la competencia o incluso más adelante que la misma. • F2-A3: Mejorar sus procesos de producción y mantener un cuidado apropiado de la materia prima para prevenir el crecimiento de plagas. • F6-A5: Innovar constantemente en la presentación del producto manteniendo su calidad para seguir siendo preferidos por el cliente, y ganar más mercado.
DO ESTRATEGICO	DA ESTRATEGICO
• D2-O3: Mejorar los canales de distribución para destacar a nivel nacional. • D3-O1: Capacitarse y asesorarse sobre el proceso de exportación y los documentos que se necesitan. • D4-O3: Administrar recursos económicos para crear nuevas sucursales. • D2-O1: Realizar una investigación de mercado a nivel nacional e internacional para conocer a sus posibles consumidores.	• D4-A3: Incentivar a una mejor administración de recursos financieros para tener la capacidad económica y actuar en caso de riesgos que se presenten en el producto. • D1-A4: Invertir en nueva maquinaria que permita una mejor capacidad productiva para generar un precio más bajo captando la atención del cliente, especialmente en maquinaria para etiquetado ya que actualmente es lo que genera retrasos en la entrega del producto, • D2-A2: Redefinir la estructura organizacional para aumentar la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y hacer frente a los riesgos económicos y políticos.

Nota: Elaboración propia

Es fundamental que la empresa establezca una visión estratégica sólida y fomente la innovación para poder competir de manera efectiva en el mercado, sobre todo cuando se enfrenta a grandes empresas. Además, explorar oportunidades en nuevos mercados internacionales a través de la exportación de café puede ser una estrategia prometedora para asegurar un crecimiento sostenible en el futuro.

Tabla 8

La matriz de evaluación de factores internos

Nº	FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Consolidación del producto en la provincia	0,10	2	0,20
2	Productores de su materia prima	0,20	3	0,60
3	Distribuidores directos de su producto	0,10	4	0,40
4	La empresa tiene alianzas comerciales	0,05	4	0,20
5	Contienen un buen equipo de marketing	0,10	3	0,30
6	Poseen productos de calidad	0,05	3	0,15
Nº	DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Poca capacidad de producción debido a maquinaria	0,05	2	0,10
2	Débil estructura organizacional	0,10	3	0,30
3	Poco conocimiento sobre los procesos de exportación	0,15	2	0,30
4	Débil y deficiente distribución de recursos financieros	0,10	2	0,20
	TOTAL	1		2,75

Nota: Elaboración propia

El principal enfoque de las capacidades que sostiene a la empresa se encuentra en sus fortalezas donde destaca el de ser sus propios productores de materia prima, donde representa un 60% de su valor. Por otro lado, existen dos debilidades que afectan a la situación de la empresa: Su débil estructura organizacional y su reducido conocimiento representa de forma unificada un 60% de valor, lo cual indica un equilibrio. La cantidad de fortalezas es superior a las debilidades, esto proporciona a la empresa el beneficio de ser más sólida y capaz de vencer las debilidades en su totalidad.

Tabla 9

La matriz de evaluación de factores externos

N°	OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Posicionamiento del producto internacionalmente	0,15	4	0,60
2	Crear más alianzas comerciales	0,10	2	0,20
3	Establecer nuevas sucursales a nivel nacional	0,20	2	0,40
4	Liderar en precio y calidad	0,20	4	0,80
N°	AMENAZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Competencia más capacitada	0,05	1	0,05
2	Riesgo país	0,10	3	0,30
3	Fragilidad en la calidad del producto debido a factores climáticos y plagas	0,05	2	0,10
4	Variación en el valor del producto	0,10	2	0,20
5	Cambios en las preferencias del consumidor	0,05	1	0,05
	TOTAL	1		2,75

Nota: Elaboración propia

La matriz MEFE es una matriz que nos muestra los factores externos a los que la empresa está expuesta durante su tiempo de funcionamiento. Como se puede observar, sumando todas las ponderaciones puestas en cada una de las oportunidades y amenazas,

podemos ver que la empresa tiene un resultado de ponderación en la matriz MEFE del 2,75. Lo cual nos demuestra que la empresa está totalmente capacitada para enfrentar los factores externos que la puedan afectar para poder continuar con sus actividades y poner en marchas las estrategias que crea correspondientes para su empresa.

Tabla 10

La Matriz de Cartera, también llamada Matriz Interna-Externa

		PUNTAJE DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI		
		SÓLIDO 3,0 a 4,0	PROMEDIO 2,0 a 2,99	DÉBIL 1,0 a 1,99
PUNTAJE DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFE	ALTO 3,0 a 4,0			
	MEDIO 2,0 a 2,99		CONSERVAR Y MANTENER	
	BAJO 1,0 a 1,99			

De acuerdo con los hallazgos logrados, la compañía se sitúa en una posición intermedia en cuanto a su habilidad para capitalizar las oportunidades externas y reducir las amenazas (matriz EFE). Respecto a su habilidad para aprovechar sus fortalezas internas y minimizar sus debilidades (matriz EFI), la compañía también se ubica en una posición intermedia. Esto significa que la compañía posee la capacidad de potenciar su rendimiento tanto a nivel externo como interno, lo cual podría ser crucial para el progreso y expansión futura de la empresa utilizando como bases como la estrategia previamente elaborada.

Tabla 11

Análisis PEST

Factores	Indicadores	Descripción
Políticos	- Estabilidad del sistema político	Distribución del poder para mayor estabilidad y flexibilidad, además los partidos políticos tienden a buscar soluciones de consenso y evitar conflictos (Tiempo de paz, 2023).
	- Riesgo legal	Sistema legal estable, entre los riesgos legales las empresas deben garantizar la seguridad de su producto y cumplir la normativa según corresponda para evitar sanciones y multas. (Estevam, 2022)
	- Relaciones bilaterales	Es uno de los mayores exportadores del mundo y atrae grandes cantidades de inversión extranjera directa (Toledo, 2023).
Económicos	- Producto Interno Bruto	La economía alemana es la más grande de la Unión Europea y la tercera a nivel mundial, en el tercer trimestre de 2024 ha crecido un 0,1%, 2ª economía en el ranking de PIB trimestral de los 54 países que lo conformaban, (Datos macro,2024)
	- Tasa de desempleo	Sólido mercado laboral y una tasa de desempleo relativamente baja en comparación con otros países de la Unión Europea, en enero de 2024 era del 3,2% (Datos macro,2024).
	- índice de Precios al Consumo	Al inicio del 2024 tuvo una aceleración de la inflación debido a factores como la guerra en Ucrania y las interrupciones en las cadenas de suministro globales. Para finales del mismo año hubo una desaceleración de la inflación, gracias a las medidas implementadas por el Banco Central Europeo (BCE)(Destatis, 2024).
Sociales	- Demografía	Cuenta con 83'445.000 habitantes, tienen una buena calidad de vida, no existe mucha corrupción, y es un país considerado como la tercera economía del mundo, además es un lugar donde es favorable hacer negocios (Alemania: Economía y demografía, 2023)
	- Tendencias de consumo de café	Los alemanes consumen al año alrededor de 166 litros de café por persona, equivaliendo a 4 tazas de café por día, esto se debe a rutinas diarias y tradiciones culturales (Los alemanes, los mayores consumidores de café de Europa, 2024)

Tecnológicos	- Empleo	Aproximadamente el 77% de las personas entre 15 y 64 años en Alemania están empleadas en trabajos remunerados (Alemania, 2024).
	- Acceso a internet	En el 2023 el 91,66% de las familias en Alemania contaban con servicio a internet (Fernández, 2024).
	- Uso de redes	En 2021, el 57% de las empresas en Alemania utilizaron redes sociales como Facebook, LinkedIn, Xing (Fernández, 2024).
	- Compras en línea	El mercado alemán de comercio electrónico continúa siendo robusto en cuanto a compras en línea. En 2022, los consumidores alemanes incrementaron su gasto en línea (Schultz, 2022)

Nota: Elaboración propia

3.2.2 Matriz Ansoff: Estrategias de crecimiento

Tabla 12

Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercado Incrementar la venta de materia prima, café tostado y café molido en tiendas locales o supermercados mediante promociones y descuentos.	Desarrollo de productos Café soluble premium en presentaciones pequeñas
	Nuevos	Desarrollo de mercados Apertura de sucursales en diferentes ciudades estratégicas del Ecuador Exportación de café Molido hacia el mercado de Alemania.	Diversificación Exportación de Café soluble con sabor a vainilla hacia el mercado de Alemania

Nota: Elaboración propia

3.2.3 Descripción de la estrategia

Estrategia seleccionada

Estrategia de diversificación

Producto nuevo

Café soluble con sabor a vainilla

Envase

vidrio

Opción 1

Ilustración 3



Opción 2

Ilustración 4



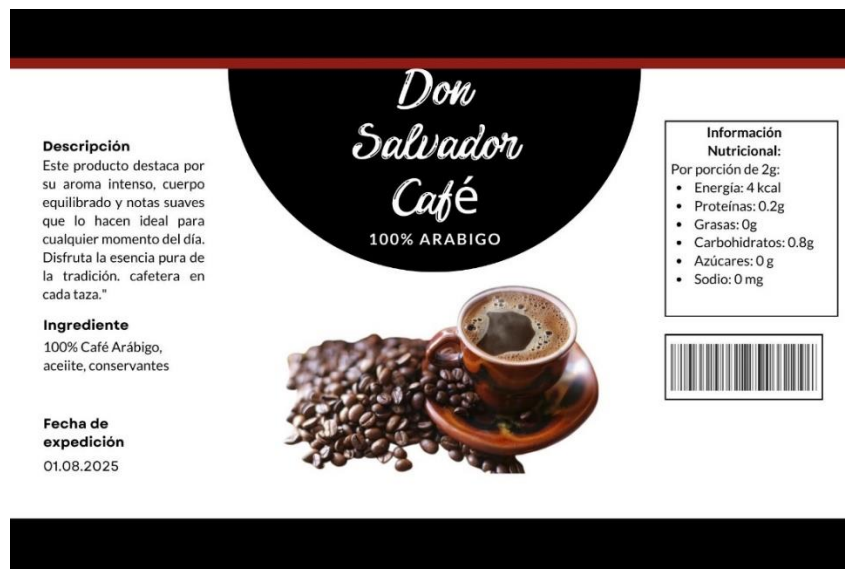
Opción 3

Ilustración 5



Etiquetado Nuevo:

Ilustración 6



Ferias internacionales y Rueda de negocios como estrategia para dar a conocer el producto.

Una de las maneras para lograr la aceptación de mercado, y que el producto sea conocido para su posterior promoción es con ayuda de las ferias internaciones, para saber en cual feria internacional participar se puede revisar en PROECUADOR, ya que ahi brindan asesorías sobre cualquier tema relacionado a la internacionalización de un producto, además el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones participa de manera constante en

ferias internacionales, misiones comerciales, rondas de negocios y actividades de promoción comercial, facilitando así el fortalecimiento de las relaciones comerciales entre Ecuador y el resto del mundo, así mismo brinda a sus usuarios programas de capacitación orientados a prepararlos para exportar sus productos y acceder a nuevos mercados

Referente a la rueda de negocios es un evento que facilita las relaciones comerciales puesto que permite conectarse con importadores especializados de los mercados de América, Asia y Europa, facilitando reuniones de negocios virtuales con empresas exportadoras ecuatorianas (SUPERFOODS ECUADOR 2023, 2023).

Para dicho evento se exige algunos requisitos como los siguientes:

- ✓ Disponer de una imagen corporativa que incluya un sitio web y un folleto en español e inglés.
- ✓ Estar inscrito en la Ruta PRO ECUADOR dentro de las categorías Amarillo AA o Verde.
- ✓ No haber incurrido en incumplimientos en eventos previos organizados por PRO ECUADOR o el MPCEIP.
- ✓ No registrar incumplimientos con compradores o instituciones estatales.
- ✓ Es indispensable contar con dominio del idioma inglés o, en su defecto, con un servicio de traducción.

Anteriormente se mencionó, que el primer paso a ejecutar para la internacionalización por parte de la empresa. Uno de los pasos más importantes para que una empresa pueda internacionalizarse con ayuda de PROECUADOR es registrarse en la ruta del exportador, en donde se clasifica para los usuarios en diferentes niveles representados por colores (Ruta del exportador, 2024).

En este sentido el nivel rojo se les designa a los usuarios que cuentan con un producto o servicio con potencial de exportación y mantienen un RUC activo, pero que si embargo no cumplen con los requisitos mencionado a continuación:

- ✓ *Requisitos generales y conocimientos:* Firma electrónica, registro como operador, definición de partidas y precios de exportación, y desarrollo de la Propuesta Única de Ventas (PUV).

✓ *Requisitos específicos:* Autorizaciones como habilitación de establecimientos, notificación sanitaria o certificado de registro turístico, entre otros.

✓ *Imagen corporativa:* Herramientas promocionales como página web, catálogos, tarjetas de presentación, fichas técnicas, etc.

Por otro lado, se tiene el color amarillo este incluye a usuarios que están en proceso de fortalecimiento y no han cumplido con algunos de los requisitos mencionados previamente.

Como otro nivel se presenta el amarillo AA, que se otorga a los usuarios que cumplen con los tres tipos de requisitos señalados, lo que significa que están listos para exportar, aunque aún no tienen clientes. Es importante mencionar que, a partir de este nivel, pueden acceder a los servicios de promoción comercial.

Finalmente, el nivel verde corresponde a usuarios que han cumplido con todos los requisitos, realizan exportaciones formales y necesitan diversificar su oferta exportable o explorar nuevos mercados.

La página web oficial de PROECUADOR resulta de mucha ayuda puesto que cuenta con una amplia gama de información sobre capacitaciones, eventos, lista de ferias, e información importante para impulsar a aquellas empresas que desean internacionalizar su producto y darlo a conocer en nuevos mercados, generando oportunidades para establecer relaciones comerciales y contactar a posibles compradores.

Después de examinar minuciosamente las ferias relacionadas al café, se identificó que la feria que tendrían mayor impacto para el producto que se está ofertando es la feria “World of Coffee”, esta feria al ser exitosa permitiría que el café ecuatoriano tenga más presencia, tal y como lo menciona PROECUADOR (2024) el café ecuatoriano fue el eje principal de la feria realizada en Dubai en el 2024, en donde se contó con la presencia de productores de países como Alemania, Noruega, Estados Unidos, y Suiza.

Así mismo en la ciudad de Munich que es el mercado objetivo se presentan muchas ferias que podrían ser un impulso, se tiene a la feria FOOD & LIFE se celebra anualmente donde se expone comida y bebidas exquisitas de todo el mundo, beneficiando la concertación

de una alianza comercial y un adecuado intercambio de conocimientos el éxito de las relaciones comerciales y el intercambio de nuevos conocimientos (Messe München, 2024)

Mercado
Alemania

Tabla 13

Población	83.4 millones
Capital	Berlín
Ciudades grandes	Hamburgo, Múnich , Stuttgart , Fráncfort, Colonia , Düsseldorf
Moneda	Euro
PIB	En el tercer trimestre de 2024, alcanzó los 1.078.075 millones de euros.
IDH	0,94 puntos, lugar 9
Doing Business	Lugar 22

Ficha de Alemania
Nota: Elaboración propia

Segmentación de mercado
Múnich

Múnich es la capital de Alemania, cuenta con una economía altamente estable a comparación de otras ciudades alemanas, tiene un gran potencial de crecimiento en ámbitos como económicos, generación de empleo y seguridad. Por ello resulta muy atractiva para las empresas nacionales o extranjeras, que buscan un mercado estable para instalarse y desarrollar un negocio lucrativo y exitoso (Stanat, 2024).

En referencia a las conexiones nacionales e internacionales, Múnich está estratégicamente ubicada. En ella se encuentra el aeropuerto más emblemático y transitado de toda Alemania, además de que su posición geográfica le otorga una posición central en Europa, esto resulta relevante para la gestión logística de cualquier empresa (Múnich: el centro perfecto para el mercado europeo, 2021).

Esta ciudad cuenta con 1.5 millones de habitantes aproximadamente y destaca por ofrecer una buena calidad de vida. Además, al tratarse de la capital del país, su mercado es muy dinámico y con gran potencial, lo que la convierte en un destino frecuente para aquellos extranjeros que buscan oportunidades, especialmente inmigrantes y expatriados (Yorck, 2023).

La segmentación por edad abarca a la población adulta (18-55 años) ya que este grupo es más abierto a nuevas experiencias en sus elecciones de café, buscando opciones que les brinden calidad, comodidad económica, y a la vez satisfagan sus gustos tradicionales.

Beneficios de la estrategia

- La implementación de diversificación permite tener un catálogo más amplio de productos que atraigan a un público que opte por opciones distintas al producto original.
- Esta estrategia, al ofrecer algo novedoso y distintivo, facilita la diferenciación entre competidores que ofertan productos estándares.
- El producto puede ampliar su alcance dentro del mercado alemán, a través de diversos puntos de venta, incluyendo tiendas y supermercados físicos y plataformas online.
- La promoción mediante ferias representa una herramienta que permite dar a conocer las cualidades del producto, ayudando a establecer contacto con importadores, distribuidores o mayoristas que podrías ser clientes potenciales.

Riesgos de la estrategia

- El público alemán tiene un gusto particular por el café tradicional, por lo que, lo que podría dificultar la integración de nuevos sabores en el mercado.
- La diversificación involucra varios gastos, tanto en desarrollo, distribución y publicidad.

3.3 Evaluación del aporte practico

Método de criterio de expertos

El cuestionario aplicado a los expertos comenzó con preguntas básicas en relación a sus áreas de conocimiento y años de experiencia para de esta manera analizar si están en la capacidad de evaluar el respectivo aporte práctico del estudio.

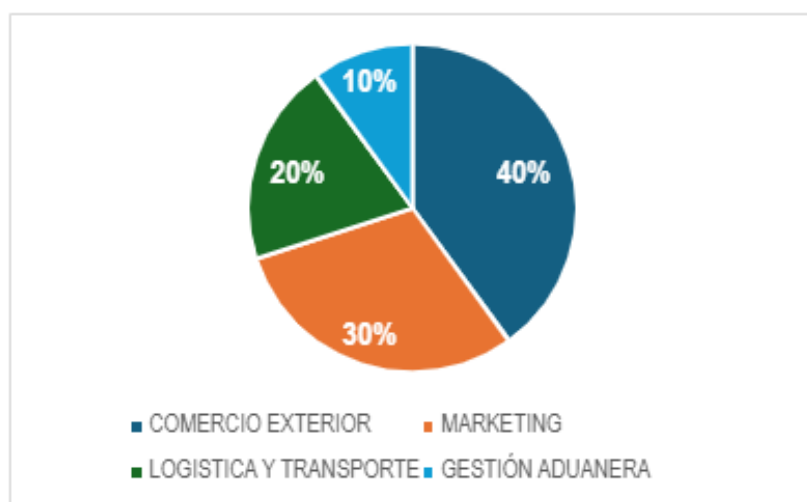
Tabla 14

¿Cuál es su área de conocimiento?

EXPERTOS	RESPUESTAS			
	COMERCIO EXTERIOR	MARKETING	LOGISTICA Y TRANSPORTE	GESTIÓN ADUANERA
1		X		
2	X			
3		X		
4	X	X	X	X
5	X			
6	X		X	
TOTAL	4	3	2	1

Ilustración 7

¿Cuál es su área de conocimiento?



Nota. Elaboración propia

Años de experiencia de los expertos

Tabla 15

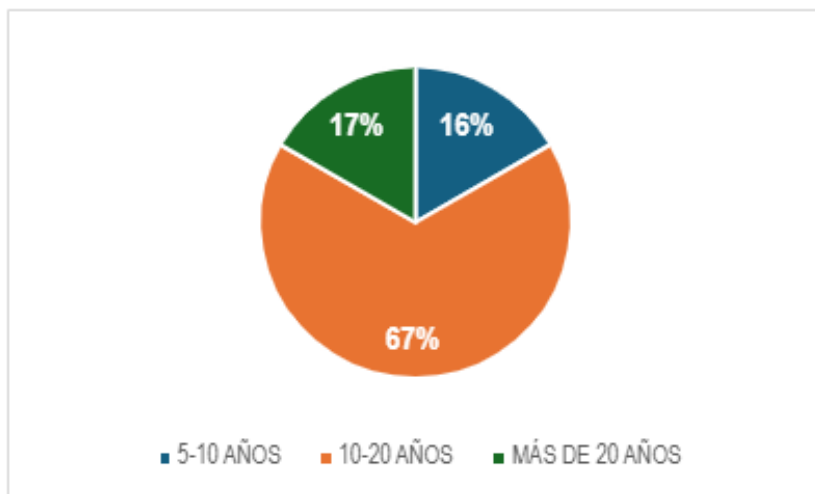
Años de experiencia de los expertos

RESPUESTAS			
EXPERTOS	5-10 AÑOS	10-20 AÑOS	MÁS DE 20 AÑOS
1		X	
2	X		
3			X
4		X	
5		X	
6		X	
TOTAL	1	4	1

Nota. Elaboración propia

Ilustración 8

Años de experiencia de los expertos



Nota. Elaboración propia

1. Valorar si la elaboración del aporte práctico tiene relación y coherencia con el objetivo del estudio

Tabla 16

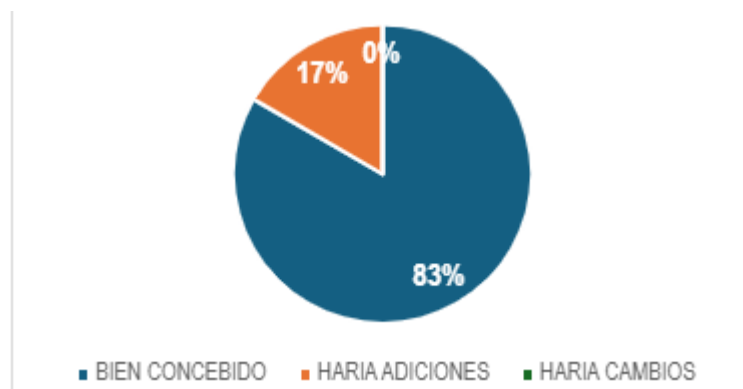
Valorar si la elaboración del aporte práctico tiene relación y coherencia con el objetivo del estudio

RESPUESTAS			
EXPERTOS	BIEN CONCEBIDO	HARIA ADICIONES	HARIA CAMBIOS
1	X	-	-
2	-	X	-
3	X	-	-
4	X	-	-
5	X	-	-
6	X	-	-
TOTAL	5	1	0

Nota. Elaboración propia

Ilustración 9

Valorar si la elaboración del aporte práctico tiene relación y coherencia con el objetivo del estudio



Nota. Elaboración propia

2. Valorar si la estrategia ofrece una estructura organizacional y un método sistémico

Tabla 17

Valorar si la estrategia ofrece una estructura organizacional y un método sistémico

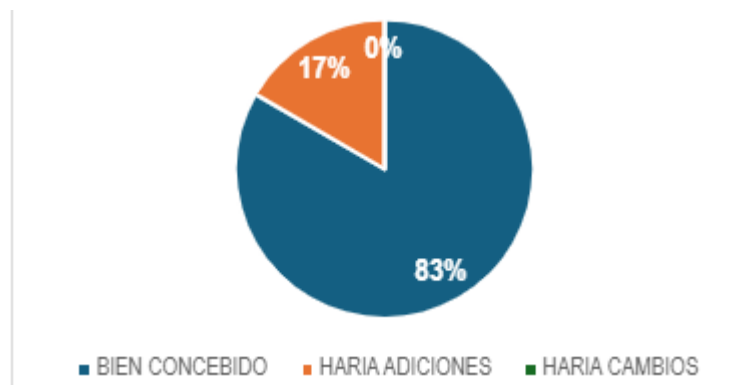
RESPUESTAS			
EXPERTOS	BIEN CONCEBIDO	HARIA ADICIONES	HARIA CAMBIOS
1	X	-	-
2	-	X	-
3	X	-	-

4	X	-	-
5	X	-	-
6	X	-	-
TOTAL	5	1	0

Nota. Elaboración propia

Ilustración 10

Valorar si la estrategia ofrece una estructura organizacional y un método sistémico



Nota. Elaboración propia

3. Valorar si el aporte práctico es adecuado para resolver los problemas y debilidades de la empresa en el contexto de internacionalización

Tabla 18

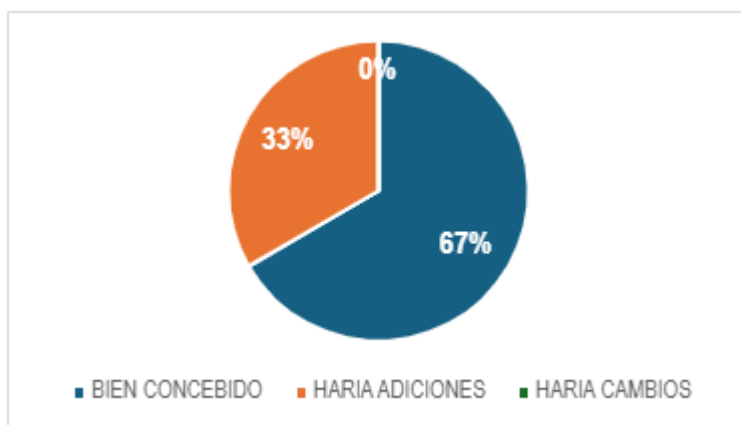
Valorar si el aporte práctico es adecuado para resolver los problemas y debilidades de la empresa en el contexto de internacionalización

RESPUESTAS			
EXPERTOS	BIEN CONCEBIDO	HARIA ADICIONES	HARIA CAMBIOS
1	X	-	-
2	X	-	-
3	-	X	-
4	X	-	-
5	X	-	-
6	-	X	-
TOTAL	4	2	0

Nota. Elaboración propia

Ilustración 11

Valorar si el aporte práctico es adecuado para resolver los problemas y debilidades de la empresa en el contexto de internacionalización



Nota. Elaboración propia

4. Valorar si la estrategia de diversificación es una propuesta que puede ser sostenible a largo plazo

Tabla 19

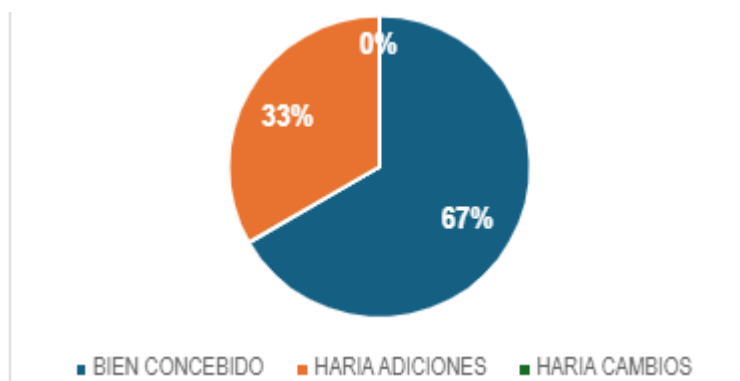
Valorar si la estrategia de diversificación es una propuesta que puede ser sostenible a largo plazo

RESPUESTAS			
EXPERTOS	BIEN CONCEBIDO	HARIA ADICIONES	HARIA CAMBIOS
1	X	-	-
2	-	X	-
3	-	X	-
4	X	-	-
5	X	-	-
6	X	-	-
TOTAL	4	2	0

Nota. Elaboración propia

Ilustración 12

Valorar si la estrategia de diversificación es una propuesta que puede ser sostenible a largo plazo



Nota. Elaboración propia

5. Valorar si la propuesta de diversificación aporta un valor diferenciador que pueda atraer al mercado alemán

Tabla 20

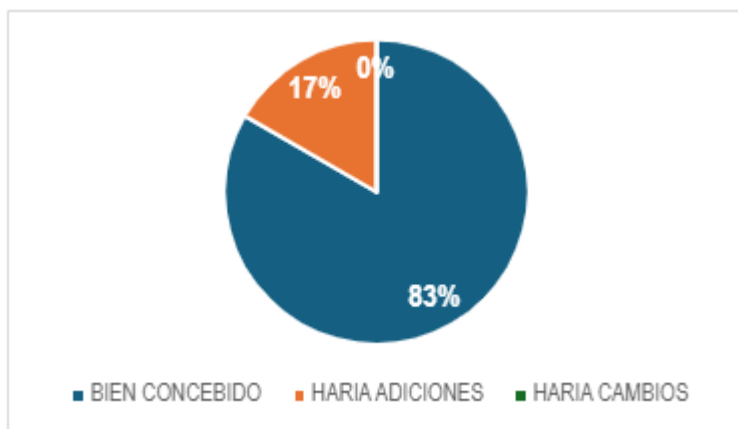
Valorar si la propuesta de diversificación aporta un valor diferenciador que pueda atraer al mercado alemán

RESPUESTAS			
EXPERTOS	BIEN CONCEBIDO	HARIA ADICIONES	HARIA CAMBIOS
1	X	-	-
2	X	-	-
3	-	X	-
4	X	-	-
5	X	-	-
6	X	-	-
TOTAL	5	1	0

Nota. Elaboración propia

Ilustración 13

Valorar si la propuesta de diversificación aporta un valor diferenciador que pueda atraer al mercado alemán



Nota. Elaboración propia

6. Valorar si la estrategia ofrece una propuesta de penetración de mercado adecuada para ingresar al mercado alemán

Tabla 21

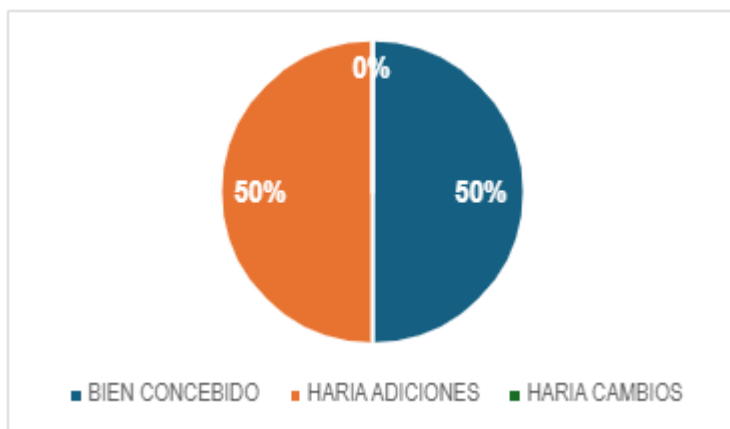
Valorar si la estrategia ofrece una propuesta de penetración de mercado adecuada para ingresar al mercado alemán

RESPUESTAS			
EXPERTOS	BIEN CONCEBIDO	HARIA ADICIONES	HARIA CAMBIOS
1	X	-	-
2	-	X	-
3	-	X	-
4	X	-	-
5	X	-	-
6	-	X	-
TOTAL	3	3	0

Nota. Elaboración propia

Ilustración 14

Valorar si la estrategia ofrece una propuesta de penetración de mercado adecuada para ingresar al mercado alemán



Nota. Elaboración propia

7. Valorar si el aporte práctico está desarrollado correctamente y presenta la información necesaria

Tabla 22

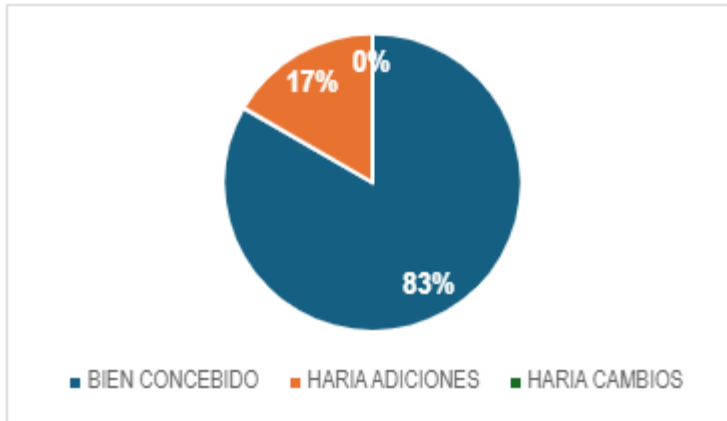
Valorar si el aporte práctico está desarrollado correctamente y presenta la información necesaria

RESPUESTAS			
EXPERTOS	BIEN CONCEBIDO	HARIA ADICIONES	HARIA CAMBIOS
1	X	-	-
2	-	X	-
3	X	-	-
4	X	-	-
5	X	-	-
6	X	-	-
TOTAL	5	1	0

Nota. Elaboración propia

Ilustración 15

Valorar si el aporte práctico está desarrollado correctamente y presenta la información necesaria



Nota. Elaboración propia

CAPITULO IV DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la presente investigación nos han permitido seleccionar y evaluar una estrategia para la internacionalización de la empresa Don Salvador, en este aspecto se ha demostrado que, al ya tener un producto en el mercado, resulta viable diversificar el producto que ya se tiene, por ende, la elaboración de la estrategia de internacionalización estará enfocada en la diversificación para así aprovechar al máximo la oportunidad ya existente e ingresar exitosamente al mercado alemán.

La evaluación con el método de criterio de experto tuvo un gran aporte en el presente estudio debido a que permitió evidenciar por medio de un cuestionario que la mayoría de las preguntas en relación con el aporte práctico tuvieron respuestas positivas, en donde el 83% de los expertos concordaron que el aporte práctico tenía relación con el objetivo y que la estrategia tenía un método sistémico, sin embargo el 17% haría adiciones, con respecto a ello se puede argumentar que si se dio cumplimiento con lo antes mencionado ya que el objetivo principal del estudio fue elaborar una estrategia de comercio exterior para el logro de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador, es por ello que en el aporte práctico se especificó y detalló la estrategia escogida, además dicha estrategia contaba con un sistema que se lo anunció previamente en la parte de la fundamentación teórica del aporte práctico en donde mediante un gráfico se mostraban los pasos y componentes del proceso a seguir.

Ahora en cuanto la valoración de los expertos respecto a las interrogantes sobre si el aporte práctico es adecuado para resolver los problemas y debilidades de la empresa en el contexto de internacionalización, y sobre si la estrategia de diversificación es una propuesta sostenible a largo plazo, el 67% de ellos respondieron bien concebido y el 33% haría adiciones, debido que para uno de los expertos para poder mejorar las debilidades de la empresa era primero recomendable formar una base sólida por medio de capacitaciones a trabajadores con el tema de exportaciones y estándares del mercado, ayudando de esta manera a que la estrategia sea más efectiva y menos riesgosa, por otra parte otro experto manifestó que se deberían considerar más aspectos para que la estrategia sea sostenible a

largo plazo por ejemplo impuestos, aranceles y capacidad de adaptación por parte de la empresa.

Por lo antes mencionado, se puede decir que las recomendaciones de los expertos son muy relevantes ya que fueron temáticas que no se tomó en cuenta en la realización de la estrategia, sin embargo, la parte de capacitaciones al personal si fue mencionada es nuestro aporte mediante la matriz estratégica del FODA donde se destacan varias estrategias referentes a la organización, pero en cuanto a la adaptación por parte de la empresa sería recomendable para futuros investigadores se enfoquen en este elemento ya que se deben evaluar más factores, entre ellos financieros y productivos, para poder determinar aquello, sin embargo hay que recalcar que en esta investigación no se quiso involucrar en temas económicos de la empresa, sino más bien en temas más cercanos a la carrera permitiendo así avanzar con el presente trabajo.

Con respecto a la valoración sobre si la propuesta de diversificación aporta un valor diferenciador que pueda atraer al mercado alemán el 83% de los evaluadores concordaron con bien concebido y el 17% haría adiciones, en cuanto a esto se puede agregar que el producto diversificado “café soluble con sabor a vainilla” si puede ser una opción novedosa para los alemanes, sin embargo un experto manifestó que se puede implementar certificaciones ambientales o de calidad para que el producto tenga mayor acogida en el mercado, concordando con aquello pero desde otro punto de vista para implementar alguna certificación también se requiere de gastos y para ello se debería analizar si la empresa actualmente está económicamente bien, para poder acceder a este tipo de certificaciones como por ejemplo la Fairtrade, o la HAACCP.

Una de las valoraciones con diferentes perspectivas fue sobre si la estrategia ofrece una propuesta de penetración de mercado adecuada para ingresar al mercado alemán, en donde el 50% de expertos respondió bien concebido y el 50% haría adiciones, sin embargo un experto manifestó que la forma para ingresar al mercado seria mediante una exportación directa y que las ferias solo son una manera de promoción del producto, entonces en cuanto a ello se expresa que la exportación seria la forma de hacer llegar el producto, pero que la participación en ferias realmente si es importante y una de las formas más utilizadas debido a que se puede tener la oportunidad de conocer a posibles clientes, dar a conocer el producto, que a su vez permitirá ingresar al mercado.

Finalmente la valoración sobre si el aporte práctico está desarrollado correctamente y presenta la información necesaria, el 83% de los expertos manifestaron que estaba bien concebido y el 17% que haría adiciones, con respecto a esto un experto manifestó que también sería útil desarrollar un plan detallado para minimizar el riesgo cultural, sin embargo cabe recalcar que nuestro estudio se basaba en la elaboración de una estrategia, es por ello que no se tomó en cuenta tantos aspectos, en cambio si se hubiese tratado de un plan estratégico si sería necesario la información recomendada e inclusive sería un estudio más amplio a nivel financiero, administrativo, o de marketing.

Por otro lado es importante señalar que los métodos utilizados para desarrollar el presente estudio fueron elegidos cuidadosamente, desde el estudio de documentos, la entrevista al gerente general y la guía de observación de la empresa, cada uno de ellos aportó con el resultado que se tenía previsto, se recopiló información de distintos autores, se obtuvo información de la situación actual de la empresa y sus instalaciones, por lo que nos brindaron pautas esenciales para dar continuidad a la investigación.

A demás, se verificó que la hipótesis planteada está bien desarrollada ya que esta señala que “si se elabora una estrategia de comercio exterior basada en un análisis detallado de la empresa y el mercado objetivo, proponiendo la diversificación del producto, y que resuelva la contradicción entre la calidad del café y la carencia de estrategias de expansión entonces se logra la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024”, después de analizar adecuadamente la factibilidad de la estrategia planteada para la obtención del resultado de llegar a la internacionalización, se puede visualizar que la propuesta es viable.

Es importante señalar que, entre las limitaciones resaltan la falta de maquinaria para el proceso de elaboración del producto terminado puesto que, esto retrasa las entregas de producto y no permite que haya una óptima organización interna y esto se convierte en una causa para no lograr la internacionalización de la empresa, así mismo, en referencia a los métodos utilizados se considera que en el estudio de documentos existía mucha discrepancia entre los autores lo que de alguna u otra forma retasó la recopilación de información, ya que se debió proceder a un estudio exhaustivo para la selección de la información y que esta sea la más acorde a nuestro tema.

La estrategia de diversificación es la respuesta para el problema presentado “¿Cómo lograr la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024?”, ya que muestra el camino a seguir para lograr el objetivo, de la misma manera los expertos analizaron la propuesta y dieron una respuesta favorable lo que respalda nuestra suposición. Es decir que con esta estrategia se estaría proporcionando una herramienta para que puedan aplicarla y tener resultados favorables en la internacionalización de la empresa al ingresar con un producto en el mercado alemán, de igual forma estos resultados se pueden replicar en otro contexto.

CONCLUSIONES

El presente trabajo involucro una investigación rigurosa enfocándose en una estrategia adecuada, diagnóstico de la empresa e investigación del mercado meta, corroborando la correcta realización del aporte practico por medio de una evaluación de expertos y finalizando con una discusión de aquellos resultados obtenidos, por ello tras el análisis y gracias a todo lo anterior se puede interpretar que se cumplió con los objetivos propuestos y se concluyó lo siguiente:

- ✓ Se elaboró una estrategia de comercio exterior para el logro de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024, a través de la indagación y estudio de distintos textos académicos que permitieron analizar múltiples estrategias para así seleccionar la más adecuada con nuestro objetivo.
- ✓ Se determinó la evolución de la gestión estratégica del comercio exterior en el proceso de comercialización internacional del café en relación con la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024, esto se evidencio mediante los antecedentes históricos de la investigación en donde se describieron diferentes etapas cronológicas, y se determinó la brecha existente.
- ✓ Se Caracterizó gnoseológicamente el proceso de comercialización internacional del café, a través de la revisión de textos de diferentes autores, esto nos brindó una visión más clara de lo que implica el desarrollo de un proceso y de todos los componentes que lo integran.
- ✓ Se caracterizó gnoseológicamente la gestión estratégica del comercio exterior, mediante un robusto marco teórico, lo que permitió identificar diferentes herramientas estratégicas para el logro de la internacionalización.
- ✓ Se valoró la situación actual de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024, con un exhausto análisis de investigaciones de diferentes autores, determinando que la creación de estrategias son

el camino a seguir para la expansión en el mercado internacional y que para elaborarlas resulta importante identificar las debilidades y fortalezas de la organización.

- ✓ Se fundamentó teóricamente una estrategia de comercio exterior, generando nuevos conocimientos a partir de los juicios críticos, detallando las diferentes matrices y pasos a seguir, para de esta manera brindar una estrategia sólida.
- ✓ Se valoró la incidencia de la estrategia de comercio exterior en el logro de la internacionalización del café de la empresa Don Salvador hacia el mercado alemán en el 2024, esto se dió por medio de la evaluación de los expertos, teniendo como resultado comentarios positivos en gran parte y recomendaciones para mejorar, sobre todo confirmando la correcta estructura sistémica, la coherencia, y el aporte de la estrategia.
- ✓ Se verificó que con la elaboración de una estrategia se resuelve la contradicción entre la calidad del producto y la carencia de una estrategia de comercio exterior, puesto que al tener un producto de calidad se demuestra el potencial para lograr ingresar al extranjero y que con la ayuda de una estrategia adecuada la internacionalización se volvería una realidad.
- ✓ Se identificó datos interesantes, entre ellos que el mercado seleccionado cuenta con una gran demanda del café, caracterizada por tener una buena calidad de vida, empleo, e inclusive su economía es una de las más grandes de Europa, además de ello, la matriz Ansoff fue una de las más importantes para determinar la estrategia, ya que permite ver distintos puntos de vista, con relación a mercado actual o nuevo, y producto actual o nuevo, lo que permitió enfocarse en la diversificación.
- ✓ Se hizo uso de diferentes metodologías, como en el tipo de investigación esto hizo posible la obtención de información relevante , en cuanto al paradigma este se desarrolló desde una perspectiva cuantitativa, con una posición pragmática asumiendo la teoría de complementariedad haciendo posible la determinación de la unidad de análisis a investigar, por otro lado para la recopilación de información se utilizó base de datos, revistas especializadas, repositorios universitarios, páginas web y reportes de organizaciones, conjuntamente con los métodos teóricos, métodos

empíricos, métodos estadísticos, y métodos profesionales permitieron desarrollar satisfactoriamente el presente estudio.

- ✓ Se utilizó técnicas de recolección de datos como la entrevista semi estructurada ya que se organizó preguntas, pero a su vez se fueron generando más al momento de ejecutarse, la guía de observación para analizar aspectos de la empresa, y la guía de estudio de documentos que permitió seleccionar artículos con relación directa con el tema, campo u objeto.
- ✓ Como aporte al área de estudio se tiene a la estrategia de diversificación que es aplicada cuando se tiene un producto con un valor adquisitivo relevante y con potencial aceptación en el mercado, así como el análisis de porque se debe aplicar esta estrategia, para que así personas externas puedan evaluarla y duplicarla para obtener resultados favorables.
- ✓ Se encontraron limitaciones durante el proceso de investigación como la carencia de artículos en el mismo contexto de estudio, de los últimos años, y de revistas científicas, así mismo existió la dificultad para encontrar una estructura adecuada para la elaboración de la estrategia ya que necesariamente debía ser respaldada por un método sistémico, así mismo no se llevó a cabo encuestas debido a que estas suelen ser recolección de datos extensos, y conllevan más tiempo.

RECOMENDACIONES

- Utilizar adecuadamente los métodos para tener resultados reales y coherentes, ya que el mal uso de ellos nos daría información incorrecta, y esto va a tener mucha incidencia con los resultados que se esperan, ya que pueden ser negativos echando a perder el tiempo y los recursos invertidos en la aplicación de los métodos.
- Utilizar conocimientos de comercio exterior, como múltiples estrategias y matrices para aplicarlas en distintos ámbitos, como en este caso la internacionalización de empresas emergentes con productos de calidad, que desconocen distintos procesos y herramientas para su expansión, en muchas ocasiones la ayuda de un experto es la respuesta más viable.
- Hacer uso de los resultados en estudios futuros para resolver contextos similares, o para ampliar estrategias con las recomendaciones dadas por los expertos y de esta manera brindar un estudio más detallado, donde puedan abarcar la parte financiera, y una simulación de inversión para generar una internacionalización.
- Enfocándose a la empresa se recomienda implementar capacitaciones al personal referente a procesos de exportación, y estudios de mercado internacional, así mismo desarrollar e invertir en estrategias aprovechando el café de calidad, por último, también sería importante su registro en PROECUADOR para que pueda participar en ferias internacionales y de esta manera obtener oportunidades de poder cumplir su meta de internacionalización.

BIBLIOGRAFÍA

Alemania . (2024). OECD Better Life Index:

<https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/germany-es/>

Alemania: Economía y demografía. (2023). Datosmacro:

<https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania>

Alava, A., & Domenica, S. (2022). *Estrategias de marketing cooperativo para potenciar la internacionalización de las mipymes agroexportadoras de la provincia de El Oro, en el año 2021*. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/20040>

Alaña, T., Crespo, M., Gonzaga, S. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro? *Scielo*, 10(2), 257–262.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000200257&script=sci_arttext

Aranibar, E., & Quispe, A. (2023). Exploración del comercio global: una revisión integral del comercio internacional y el comercio exterior. *Scielo*, 31(66).

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-81962023000200085

Armijos, L., Aymara, V., & Josué, R. (2019). Matriz de producto/mercado de ansoff: una revisión bibliográfica en latinoamérica (2008-2018). *TAMBARA*, 942-957.

https://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf

Ayavirí, V. (2018). *La comercialización de dulces en el cantón baños de la provincia de tungurahua, y su efecto en el nivel de ingresos de los productores, período 2015*.

Repositorio UNACH: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4734/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2018-0014.pdf>

- Banco Central del Ecuador (2023). *Informe de resultados de comercio exterior*
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_032023.pdf
- Banco central del Ecuador. (2023). *Boletín analítico trimestral de comercio exterior*.
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_042023.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Boletín analítico trimestral de comercio exterior*.
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_012024.pdf
- Bracker, J. (1980). El desarrollo histórico del concepto de gestión estratégica. *Academy of Management*.<https://www.jstor.org/stable/257431>
- Café de origen ecuatoriano protagonista en la feria “World of Coffee Dubai 2024”*.
 (2024). PROECUADOR: <https://www.proecuador.gob.ec/cafe-de-origen-ecuatoriano-protagonista-en-la-feria-world-of-coffee-dubai-2024/>
- Cancio, E., Padilla, O., & Del Pino, C. (2019). Estrategia con enfoque multifactorial para la orientación profesional pedagógica. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa* <https://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/2566>
- Carrion, B., & Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Scielo*. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000100081
- Chacón, W. (2022). La gestión estratégica y la matriz de ansoff ¿innovación o competitividad gerencial? *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*., 6(11), 115-140. <http://www.regyo.bc.uc.edu.ve/v6n11/art06.pdf>
- Chuquimarca, C., Lincango, J., & Taco, J. (2019). Estudio de la importancia de la ventaja competitiva en las organizaciones. *Revista electrónica TAMBARA*, 718-731.
https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/4.importa_ventaj_competit_organizac_FINAL.pdf
- Costa, S., Frederiks, A., Englis, P., Englis, B. y Groen, A. (2022). La mentalidad de internacionalización previa a la puesta en marcha desencadena la acción. *Journal of*

Small Business Management.

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00472778.2022.2056607?needAccess=true>

Datos macro (2024). Desempleo de Alemania.

<https://datosmacro.expansion.com/paro/alemania>

Datos macro (2024). PIB de Alemania (2024) Producto Interior Bruto 2024.

<https://datosmacro.expansion.com/pib/alemania>

Díaz, G., & Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984628>

Delgado, D., Pilaló, W., Holguín, B., & Calí, K. (2023). Diagnóstico foda como elemento de planeación estratégica de negocios de producción de cacao ccn51 en el Triunfo, Guayas, Ecuador. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 102-118. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9121502.pdf>

Destatis (2024). Federal Statistical Office.

https://www.destatis.de/EN/Themes/Economy/Prices/Consumer-Price-Index/_node.html

Estevam, L. (2022). Una visión general del derecho de las cosas en Alemania. *Scielo*, 30, 115–129. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-78342022000100115

Feria A, H., Matilla G, M., & Silverio M, L. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica?: *Didáctica y Educación*, XL(3), 62-79. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/992>

Fernández, R. (2024). *Porcentaje de empresas que hicieron uso de las redes sociales en Alemania 2014-2021*. Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/698705/porcentaje-de-empresas-que-hicieron-uso-de-las-redes-sociales-en-alemania/>

Fernández, R. (2024). *Porcentaje de familias con acceso a Internet de banda ancha Alemania 2008-2023*. Statista:

<https://es.statista.com/estadisticas/637457/porcentaje-de-familias-con-acceso-a-internet-de-banda-ancha-en-alemania/#:~:text=El%20porcentaje%20de%20hogares%20alemanes,Alemania%20dispon%C3%ADan%20de%20este%20servicio.>

Franco, J., Macías, S., & Lucas, G. (2022). Estrategias de diferenciación como herramienta para el crecimiento empresarial de la asociación de comerciantes “Bahía 3 de diciembre” del cantón Puerto López. *Dialnet*, 8(3).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635272>

Gallardo, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. .

Dialnet, 3(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8664266>

Gallegos, M., Beltrán, L., Calderón, L., & Guerra, V. (2020). La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador).

Dialnet, 41(10). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8635272.pdf>

García, N., & Terán, F. (2020). Estrategias para el incremento de ventas: caso de estudio microempresa Mundo de Ensueños. *Revista enfoques*.

<https://www.revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/97>

González, J., Flor, S., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Redalyc*

<https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>

Guevara, K., Pizarro, D., & Barreno, D. (2024). La matriz Ansoff y la internacionalización de las asociaciones cacaoteras de El Oro. *Dialnet*, 9(2), 524-539.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9398948>

Harmatyuk, O., Bakaliuk, O. y Zakharkiv, I. (2022). La internacionalización como forma moderna de desarrollo organizativo. *Boletín científico tauriano. Serie: Economía* , (11), 12-15. <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/224>

Huerta, S., González, C., Mosquera, M., & Herrera, D. (2023). Estrategias de fortalecimiento basado en la matriz FODA. Caso de estudio de emprendimientos en

- la zona playera del cantón Salitre, Ecuador. *Scielo*, 17(1).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612023000100009
- Iglesias, M., & Vidal, E. (2020). Las estrategias de internacionalización de las empresas chinas.
<https://www.semanticscholar.org/reader/3b483314711052cd4dd6b746436ed065e4f91e96>
- Lazo, Y., & Cala, T. (2022). El CEPES: una mirada de su liderazgo en las alianzas estratégicas en la educación superior cubana. *Scielo*, 41.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142022000400001
- Lora, H., Castilla, S., & Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad.*, 15(1), 83-94.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7511954>
- Los alemanes, los mayores consumidores de café de Europa. (2024). *Revista ISN*.
<https://internationalsupermarketnews.com/es/archives/16524>
- López Zapata, E., García Muiña, F. E., & García Moreno, S. M. (2019). Análisis de la relación entre la estrategia de diversificación y el desempeño de la empresa: el rol del ciclo económico. *Cuadernos De Gestión*, 19(2), 15–32.
<https://doi.org/10.5295/cdg.170738el>
- Mesa, A., & Pérez, E. (2014). La Gestión Estratégica. Aspectos a considerar e integrar creativamente a suejercicio. *Redalyc*, 16(3).
<https://www.redalyc.org/pdf/6378/637867045011.pdf>
- Messe München. (2024) Feria de Múnich. <https://messe-muenchen.de/de/>
- Montesdeoca, D., Palacios, F., Palma, A., & Santana, M. (2020). Plan de marketing para fortalecer el posicionamiento del chocolate de la corporación Fortaleza del Valle, cantón Bolívar. *Dialnet*, 11(2), 7–20.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8226648.pdf>

- Múnich: el centro perfecto para el mercado europeo. (2021). Grant Thornton:
<https://www.grantthornton.es/perspectivas/global-trade/ciudades-para-el-crecimiento/munich/>
- Murillo, M. (2019). Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias. *Revista Atlante* <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html/hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1903gestion-universitaria>
- Muñoz, J. (2019). *Promoción y comercialización de café Acuña para su posicionamiento en el mercado chileno*. Repositorio UNESUM:
<https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/1527/1/UNESUM-ECU-COMERCIO%20EXTERIOR-03-2019.pdf>
- Peña, D., Sanchez, M., & Sancan, L. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *Dialnet*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8878582>
- Peñafiel, G., Acurio, J., Manosalvas, L., & Burbano, B. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Scielo*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045
- Peralta, M., Merino, J., & Luy, W. (2022). Las alianzas estratégicas y su incidencia en la identidad corporativa: Caso Universidad Técnica de Machala. *Dialnet*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9227640.pdf>
- Perez, J., & Romero, A. (2019). Determinantes para el proceso de internacionalización de la firma Café Galavis – Colombia. *Revista Espacios*.
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p11.pdf>
- Quevedo, M., Vásquez, L., Quevedo, J., & Pinzon, L. (2020). COVID-19 y sus efectos en el comercio internacional. Caso Ecuador. *Dialnet*, 6(3), 1006-1015.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7539760.pdf>
- Quezada, M., & Salcedo, M. (2019). Desarrollo de instrumentos de evaluación.
<https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A356.pdf>

- Ramirez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Scielo*
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-07642019000600167&script=sci_arttext
- Rodriguez, D., & Bolaño, D. (2019). *Estrategias de crecimiento utilizadas para la competitividad*. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/2ce92257-8476-4ea7-857b-007d5f209fba>
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Redalyc*, XXVI(4), 465-473. <https://www.redalyc.org/articulo.oa>
- Ruiz, E. (2022). *Análisis de la globalización de mercados y su incidencia en la internacionalización de mipymes del sector cafetalero de El Oro*.
<https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/19916>
- Ruta del exportador. (2024). PROECUADOR: <https://www.proecuador.gob.ec/ruta-del-exportador/>
- Santo, J.M., & Francisco, R. (2019). Diversificación de productos y satisfacción del consumidor en almacenes de la zona 3 de Ecuador. *Dialnet*, 5(1), 422–442.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6869939.pdf>
- Santos, D. (2024). *Matriz de Ansoff: qué es y cómo aplicarla (incluye ejemplos)*. Hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>
- Schultz, K. (2022). *Informe de Global Voices: El mercado alemán de comercio electrónico*. ESW: <https://esw.com/es/informe-de-global-voices-el-mercado-aleman-de-comercio-electronico/>
- Solís, J., Bucheli, X., & Manjarrez, N. (2021). Gestión administrativa de aplicaciones móviles y su efecto en la comercialización de productos de consumo masivo en el cantón Quevedo. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8(3).
<https://doi.org/https://doi.org/10.21855/ecociencia.83.516>

- Stanat, R. (2024). *Investigación de mercado en Munich*. Estudio de mercado internacional SIS: <https://www.sisinternacional.com/es/cobertura/europa/investigacion-de-mercado-en-munich/>
- Suárez, T., Riofrío, M., & Benítez, F. (2023). Gestión de la Cadena de Suministro para Potenciar la Internacionalización de las Pymes de la Provincia El Oro. *Economía y Negocios*, 14(1), 149-160. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i1.1002>.
- Superfoods ecuador 2023*. (2023). PROECUADOR: <https://www.proecuadorb2b.com.ec/eventos/?p=2023>
- Tiempo de paz (2023). Europa: construir el futuro o volver al pasado https://revistatiempodepaz.org/wp-content/uploads/2023/06/R-148.Tiempo-de-Paz_online_2.pdf#page=82
- Toledo, I (2023). Las relaciones mediáticas entre Alemania y México: el caso de la Agencia Duems. *Scielo*, 44(173), 71–91. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-39292023000100071&script=sci_arttext
- Valarezo, C (2022). Diagnóstico situacional para la gestión estratégica de la Asociación Asopapropie en Membrillo, Ecuador. *Redalyc* 13(3), 65–72. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588572826006/588572826006.pdf>
- Vargas, M., Quezada, J., García, R., & Carvajal, H. (2021). Análisis de mercado para el procesamiento y comercialización de café tostado y molido, cantón Marcabelí. *Dialnet*, 4(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9240178>
- Vera, A. G., Rivas, G. D., & Fernández, F. G. (2021). Impacto de la estrategia de diversificación en el valor de las empresas familiares. *Dialnet*, 27(3), 169–184. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8090614.pdf>
- Webster, S. (2024). *Análisis de Estrategias de Comunicación para la Internacionalización de la Empresa Juan Valdez en la Ciudad de Cuenca*. https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/14821/1/20339_espa%c3%b1ol.pdf
- Yépez, G., Quimis, N., Sumba, R. (2021). El marketing MIX como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Dialnet* <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7926929.pdf>

Yorck, E. (2023). *Las 10 ciudades más pobladas de Alemania* . DW:

<https://www.dw.com/es/las-10-ciudades-m%C3%A1s-pobladas-de-alemania/g-65774137>

ANEXOS

Anexo A Entrevista dirigida al gerente de la empresa

Pregunta 1

¿Cómo pueden gestionar los posibles desafíos y obstáculos que se le presenten a la empresa si no se cuenta con una estructura organizacional?

Pregunta 2

¿Cómo garantizan que los productos mantengan estándares altos de calidad y preferencia frente a la competencia?

Pregunta 3

¿Considera correcto la aplicación de un plan estratégico que permita tener mejor desarrollo empresarial?

Pregunta 4

¿Está dispuesto a mejorar los departamentos de la empresa aplicando nuevas estrategias?

Pregunta 5

¿La empresa está dispuesta a implementar estrategias frente a los mercados internacionales para poder obtener nuevas oportunidades de desarrollo empresarial?

Pregunta 6

¿Cómo planea la administración equilibrar la producción en grandes cantidades para satisfacer la demanda extranjera, manteniendo al mismo tiempo los estándares de calidad del café arábigo?

Anexo B Guía de observación

Nombre de la empresa	Don Salvador Café		
Aspectos a evaluar	Si	No	Observación
Cuenta con infraestructura adecuada.			
Dispone con maquinaria necesaria para los procesos de producción.			
Tiene disponibilidad de materiales para la elaboración del producto.			
Las instalaciones son apropiadas para el desarrollo de las actividades.			
Existe una organización departamental			
Cuentan con registro de control de inventario			
Existe armonía en el ambiente de trabajo			
Se observa buen equipo de trabajo			
Cuenta con instrumentos en caso de emergencia. (Catástrofes naturales – incendios – otros)			
La atención a los clientes es buena y respetuosa.			

Anexo C Evaluación de expertos

¿Cuál es su área de conocimiento?

RESPUESTAS				
EXPERTOS	COMERCIO EXTERIOR	MARKETING	LOGISTICA Y TRANSPORTE	GESTIÓN ADUANERA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
TOTAL				

Años de experiencia de los expertos

RESPUESTAS			
EXPERTOS	5-10 AÑOS	10-20 AÑOS	MÁS DE 20 AÑOS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
TOTAL			

Valorar si la elaboración del aporte práctico tiene relación y coherencia con el objetivo del estudio

RESPUESTAS			
EXPERTOS	BIEN CONCEBIDO	HARIA ADICIONES	HARIA CAMBIOS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
TOTAL			

Valorar si la estrategia ofrece una estructura organizacional y un método sistémico

RESPUESTAS			
EXPERTOS	BIEN CONCEBIDO	HARIA ADICIONES	HARIA CAMBIOS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
TOTAL			

Valorar si el aporte práctico es adecuado para resolver los problemas y debilidades de la empresa en el contexto de internacionalización

RESPUESTAS			
EXPERTOS	BIEN CONCEBIDO	HARIA ADICIONES	HARIA CAMBIOS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
TOTAL			

Valorar si la estrategia de diversificación es una propuesta que puede ser sostenible a largo plazo

RESPUESTAS			
EXPERTOS	BIEN CONCEBIDO	HARIA ADICIONES	HARIA CAMBIOS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
TOTAL			

Valorar si la propuesta de diversificación aporta un valor diferenciador que pueda atraer al mercado alemán

RESPUESTAS			
EXPERTOS	BIEN CONCEBIDO	HARIA ADICIONES	HARIA CAMBIOS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
TOTAL			

Valorar si la estrategia ofrece una propuesta de penetración de mercado adecuada para ingresar al mercado alemán

RESPUESTAS			
EXPERTOS	BIEN CONCEBIDO	HARIA ADICIONES	HARIA CAMBIOS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
TOTAL			

Valorar si el aporte práctico está desarrollado correctamente y presenta la información necesaria

RESPUESTAS			
EXPERTOS	BIEN CONCEBIDO	HARIA ADICIONES	HARIA CAMBIOS
1			
2			
3			
4			
5			
6			
TOTAL			

Anexo D Visita al Gerente de la empresa Don Salvador Café

