

NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tesis previa a la obtención del título de
Licenciados en Negocios Internacionales.**

AUTORES:

Daniela Karolina Loaiza Silva

Dario Xavier Medina Calva

Shirley Giselle Beltrán Campoverde

TUTOR: MBA. Segarra Villa Doris Salomé

Creación de una empresa de servicios logísticos integrales orientada
a comercios, empresas y profesionales de la ciudad de Loja.

Aprobación Tutor

Yo Doris Salomé Segarra Villa, certifico que conozco a los autores del presente trabajo de titulación "Creación de una empresa de servicios logísticos integrales orientada a importadores de la ciudad de Loja" Shirley Giselle Beltrán Campoverde, Daniela Karolina Loaiza Silva y Dario Xavier Medina Calva, siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

MBA. Doris Salomé Segarra Villa

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Declaración de Autoría

Yo, Shirley Giselle Beltrán Campoverde, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Shirley Beltrán', written in a cursive style.

Shirley Giselle Beltrán Campoverde

Declaración de Autoría

Yo, Daniela Karolina Loaiza Silva, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Daniela Karolina Loaiza Silva

Declaración de Autoría

Yo, Darío Xavier Medina Calva, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'D. Medina Calva', written over a light gray rectangular background.

Dario Xavier Medina Calva

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mis padres Blanca y Victor, quienes sin reservas han invertido su tiempo, esfuerzo y recursos en mi educación, creyendo siempre en mis capacidades y apoyando incondicionalmente cada una de mis decisiones y a mi hermana Tayra quien es mi cómplice y confidente, y ha estado presente en cada momento importante de mi vida, siendo no solo testigo de mis logros, sino también mi fuente de inspiración y motivación para seguir adelante.

Con amor,

Shirley.

Dedicatoria

Dedico este trabajo con todo mi amor y gratitud a mis padres, Patsi Silva y Ermel Loaiza, quienes con su ejemplo de esfuerzo y dedicación me enseñaron a nunca rendirme y a perseguir mis sueños con valentía. A mis queridas hermanas, Gabriela y Soledad, por su compañía constante y por recordarme siempre que la unión familiar es la mayor fortaleza.

A mis sobrinas, Fernanda, Ileana, Issabella y Emma, y a mi sobrino Israel, que con su alegría e inocencia iluminaron mis días y me motivaron a ser un mejor ejemplo para ellos.

Extiendo también esta dedicatoria a mis docentes, cuyo conocimiento y guía fueron esenciales en este camino, y a mis amigos que, con su confianza y apoyo incondicional, me dieron la fuerza necesaria para continuar y alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

Con profundo cariño,

Daniela

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo principalmente a mi moteres de vida, mi familia, principalmente a mis padres Dario y Mirella, que me han apoyado durante todo este periodo universitario, son un ejemplo en mi vida y prometo que me esforzare lo máximo posible para ser merecedor de su orgullo y pueda brindarme su fortaleza. A mis dos princesas Laura y Dariana, que me han dado la felicidad y razón de vida a mi alma. Y además dedico este trabajo a la mujer que amo con toda el alma mi enamorada Paula, que me ha acompañado en cada paso, mi motivación y orgullo. Gracias a todos ustedes por brindarme el apoyo necesario para haber concluido con el trabajo, ustedes son mi razón de ser y los amo.

Dario

Agradecimientos

De Shirley a mis padres y mi hermana, gracias por estar siempre ahí, por darme la fuerza y la claridad para llegar hasta el final de este camino tan importante en mi vida. Su apoyo día tras día, su paciencia en los momentos difíciles y esas palabras de ánimo cuando más las necesitaba han significado todo para mí. Gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Y a mis compañeros de tesis Daniela y Dario, un gracias especial por recorrer juntos este viaje. Por las noches de desvelo, las risas cuando necesitábamos desestresarnos, y el esfuerzo compartido para sacar adelante este proyecto.

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres, quienes han sido mi pilar inquebrantable. Gracias por sostenerme en los momentos más difíciles, por levantarme cuando sentía que no podía más y por celebrar conmigo cada pequeño y gran logro. Su amor y apoyo incondicional son la razón por la que hoy puedo culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mis hermanas, a mis sobrinas y a mi sobrino, por ser esa fuente de alegría y compañía que me impulsa a seguir adelante. A mis docentes quienes, con su paciencia, conocimientos y guía, dejaron huellas imborrables en mi camino académico y personal. A la UIDE sede Loja, y a sus autoridades por la confianza y el apoyo brindado en cada proyecto, para beneficio de la familia UIDE.

A mis compañeros de tesis, Shirley y Darío, gracias por compartir este trayecto conmigo, y convertirse en grandes amigos. Juntos demostramos que la unión y el esfuerzo colectivo pueden transformar los desafíos en victorias.

A mis amigos de toda la vida, y de manera especial a Ana Karen, Kathya, Scarlet, Janeth y Shirley, gracias por creer siempre en mí, por brindarme su apoyo incondicional y recordarme que nunca estuve sola en este recorrido.

Finalmente agradezco a todas las personas que, de una u otra forma, fueron parte de este camino. Todos, con sus gestos y palabras, han contribuido a que hoy sea la persona que soy. Me siento profundamente bendecida y feliz de tenerlos en mi vida.

Con gratitud y cariño,

Daniela

Agradecimientos

Agradezco infinitamente el apoyo incondicional que me ha dado mi familia y seres queridos, cada grano de arena ha sido necesario para poder culminar con este trabajo, mis padres, mis hermanas, mi pareja son los que me han impulsado y guiado a crecer como profesional y como persona.

Quiero agradecer a todos los profesores que han impartido el camino necesario para poder concluir con el trabajo final de mi carrera universitaria, gracias por compartir sus conocimientos y emociones conmigo y por haberme enseñado todo lo necesario para poder seguir adelante con mi carrera profesional.

Finalmente quiero agradecer a mis compañeras que han hecho posible todo este trabajo, agradezco mucho el esfuerzo y corazón que pusieron en cada etapa del proyecto, sin duda no hay persona que pueda reemplazar el carisma y dedicación de Daniela y Shirley.

Dario

Índice de contenidos

Aprobación Tutor	II
Declaración de Autoría	III
Declaración de Autoría	IV
Declaración de Autoría	V
Dedicatoria	VI
Dedicatoria	VII
Dedicatoria	VIII
Agradecimientos	IX
Agradecimientos	X
Agradecimientos	XI
Índice de contenidos.....	XII
Índice de tablas.....	XVII
Índice de figuras.....	XIX
Resumen.....	22
Abstract	23
Introducción.....	24
Justificación.....	25
Objetivo General	288
Objetivos Específicos	28
1. Fase de Empatía.....	29
1.1 Fase de Empatía (Empatizar).....	29
1.2 Investigación del Problema	29
1.3 Observación	32
1.4 Buyer Persona	32
1.5 Mapa de Empatía	33
1.6 Investigación De Campo	34

1.6.1. Entrevista Luis Palacios Farmacias Cuxibamba.....	35
2. Identificación del Problema	39
2.1 Principales problemas del segmento seleccionado sobre los cuales exista posibilidad de trabajar con emprendimientos y seleccionar el problema que consideren presente una mayor oportunidad de mercado.....	39
2.2 Customer Journey Map	42
2.3 Árbol de Problemas (Causas y efectos).....	44
3. Idea de Negocio.....	45
3.1 Técnica HMW	45
3.2 Brainstorming.....	46
3.3 Técnica de Selección.....	48
3.4 Idea (viable, deseable y factible).....	49
3.5 Prototipo 1.0.....	51
3.5.1 Nombre y Marca	51
3.5.2 Formulación	52
3.5.3 Empaque y Presentación	52
3.5.4 Características del Producto	53
3.6 Propuesta de Valor	54
3.7 Modelo de Monetización.....	54
3.8 Lean Canvas.....	56
3.9 Análisis PESTEL.....	58
3.10 Análisis PORTER	59
3.11 FODA	61
3.12 CAME.....	52
4. Validación de Factibilidad – Viabilidad – Deseabilidad.....	65
4.1 Investigación de Mercado.....	65
4.2 Planteamiento del Mercado Objetivo	66

4.3 Descripción del Mercado Objetivo.....	67
4.4 Tamaño del Mercado Objetivo	67
4.5 Validación del Segmento de Mercado.....	68
4.6 Testing (Designing Strong Experiments)	81
4.7 Adaptación de la Propuesta de Valor con Perfil del Cliente (Product-Market Fit)	81
4.8 Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo	82
4.9 Medir Datos y Análisis de Resultados de Investigación de Mercado	82
4.10 PMV (Producto Mínimo Viable)	87
4.11 Landing Page.....	87
4.12 Monetización.....	88
5. Plan de Marketing.....	89
5.1 Establecimiento de Objetivos	89
5.2 Estrategias de Marketing Mix (4Ps)	90
5.3 Estrategia de Marketing digital	92
5.4 Estrategias de Diferenciación.....	94
5.5 Presupuesto de Marketing.....	95
6. Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	97
6.1 Localización	97
6.2 Operaciones (Mapa de procesos).....	99
6.3 Diseño Organizacional (Organigrama).....	102
6.4 Diseño del Proceso Productivo o servicio (Flujograma	103
6.5 Conformación Legal.....	110
7. Evaluación Financiera	115
7.1 Inversión Inicial	115
7.2 Presupuesto de Ventas	116
7.3 Punto de Equilibrio.....	118
7.4 Estados Financieros (Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja).....	120

7.4.1 Estado de Costos	120
7.4.2 Estado de Flujo de caja DSD	123
7.4.3 Estado de pérdidas y ganancias DSD	126
7.5 Indicadores Financieros (VAN - TIR - Periodo de recuperación)	128
8. Plan de Internacionalización.....	129
8.1 Análisis de las Capacidades de la Empresa	129
8.2 Elección País Para Internacionalizar.....	135
8.3. Steeple	136
8.4 Requerimientos legales	137
8.4.1 Documentación para la internacionalización	137
8.4.2 Presentación del servicio.....	138
8.4.3 Certificaciones	138
8.4.4 Restricciones	140
8.5 Objetivos de Internacionalización.....	142
8.6 Estrategia de Internacionalización.	143
9. Conclusiones	149
10. Recomendaciones	150
11. Referencias.....	151
12. Anexos	158
Anexo 1	158
Anexo 2	158
Anexo 3	164
Anexo 4	167
Anexo 5	170
Anexo 6	181
Anexo 7	182
Anexo 8	183

Anexo 9	184
Anexo 10	186

Índice de tablas

Tabla 1 Resultados de criterios de evaluación	49
Tabla 2 Viabilidad, deseabilidad y factibilidad de la idea principal.....	50
Tabla 3 Características y descripción del servicio.....	53
Tabla 4 Modelo de Monetización de “DSD comercio global”	55
Tabla 5 Estrategias de marketing Mix (4Ps).....	91
Tabla 6 Presupuesto de marketing	95
Tabla 7 Criterios clave para elección de la Localización.....	98
Tabla 8 Criterios de elección de conformación legal.....	110
Tabla 9 Procedimiento de constitución de una S.A.S en Ecuador.....	111
Tabla 10 Pasos legales para que una S.A.S. pueda operar como importadora en Ecuador.....	113
Tabla 11 Requisitos y disposiciones legales que debe cumplir una S.A.S. para importar en Ecuador.....	114
Tabla 12 Inversión inicial DSD	115
Tabla 13 Presupuesto de Ventas DSD anual	117
Tabla 14 Punto de equilibrio en función de las ventas de DSD	118
Tabla 15 Punto de equilibrio de la capacidad instalada	119
Tabla 16 Estructura de costos de DSD.....	120
Tabla 17 Estado de P&G de DSD.....	126
Tabla 18 VAN y TIR de DSD.....	128
Tabla 19 Análisis de las fuerzas de Porter de DSD	130
Tabla 20 Análisis STEEPLE de Perú.....	136
Tabla 21 Partida arancelaria y precio de productos en USA	144
Tabla 22 Flete y seguro en USA.....	145
Tabla 23 Partida arancelaria y precio de productos en CHINA	145
Tabla 24 Flete y seguro en CHINA	145

Tabla 25 Calculo de tarifas arancelarias en USA.....	146
Tabla 26 Calculo de tarifas arancelarias en CHINA.....	146
Tabla 27 Cotización de la importación.....	147

Índice de figuras

Figura 1 Buyer empresa	33
Figura 2 Mapa de empatía.....	34
Figura 3 Customer Journey Map	43
Figura 4 Árbol de problemas	44
Figura 5 Técnica How might we	46
Figura 6 Brainstorming.....	47
Figura 7 Logo.....	51
Figura 8 Lean Canvas de DSD comercio global	57
Figura 9 Análisis PESTEL.....	58
Figura 10 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	60
Figura 11 Análisis FODA	61
Figura 12 Análisis CAME	63
Figura 13 Tipo de empresa.....	68
Figura 14 RUC activo.....	70
Figura 15 Años de operación del negocio	71
Figura 16 Cantidad de empleados	72
Figura 17 Importador de productos o insumos.....	73
Figura 18 Países de compra o interés.....	74
Figura 19 Frecuencia de compras internacionales	75
Figura 20 Tipo de productos de importación.....	76
Figura 21 Problemas de importación.....	77
Figura 22 Conocimiento del servicio de importación consolidada.....	78
Figura 23 Interés de un servicio de importación en pequeñas cantidades con importación consolidada.....	79
Figura 24 Canales de información o contacto.....	80

Figura 25 Tipo de empresa x Conocimiento de servicio de importación consolidada.....	83
Figura 26 Importación actual x Problemas al importar	84
Figura 27 Tiempo en el mercado x Interés en importar	85
Figura 28 Frecuencia de compra x país de importación	86
Figura 29 Ubicación propuesta.....	99
Figura 30 Mapa de procesos de la empresa DSD	102
Figura 31 Organigrama de la empresa DSD	103
Figura 32 Flujograma del proceso de ventas	104
Figura 33 Flujograma del proceso operativo de DSD para importación para el consumo.....	105
Figura 34 Flujograma del proceso operativo de DSD para Admisión Temporal para Reexportación en el Mismo Estado.....	106
Figura 35 Flujograma del proceso operativo de DSD para Asesoría Personalizada al Cliente.....	108
Figura 36 Flujograma del proceso operativo de DSD para cursos al Cliente	109
Figura 37 Presupuesto de ventas para DSD mensual.....	116
Figura 38 Flujo de efectivo mensualizado del año 1	123
Figura 39 Flujo de efectivo anual.....	124
Figura 40 Gráfico de radar del análisis de las cinco fuerzas de Porter en Perú, Colombia y Chile.....	135
Figura 41 Diseño de tarjetas de presentación.....	138
Figura 42 Certificación ISO 9001.....	139
Figura 43 Certificación ISO 27001	139
Figura 44 Certificación ISO 500001	139
Figura 45 Certificación OHSAS 18001 / ISO 45001	140
Figura 46 Certificación OEA	140

Figura 47 Prototipo 3.0 de agenda DSD	143
--	-----

Resumen

Esta investigación propone la creación de una empresa de servicios logísticos integrales en Loja, dirigida a comercios y empresas que necesitan apoyo en procesos de importación. El estudio identifica los principales obstáculos que enfrentan los importadores locales: altos costos logísticos, trámites aduaneros complejos, desconocimiento normativo y falta de operadores especializados. Para abordar estos problemas se utilizó la metodología Design Thinking, junto con herramientas como mapas de empatía, buyer persona y validaciones de mercado.

La solución es DSD Comercio Global, una empresa que ofrece asesoría logística personalizada, acompañamiento en fletes internacionales, desaduanización y transporte multimodal, complementado con servicios digitales y educativos. Se encuestaron 116 empresas y profesionales de Loja, confirmando una demanda insatisfecha de servicios logísticos especializados y alto interés en soluciones accesibles y confiables. El análisis financiero demostró la viabilidad del proyecto con indicadores positivos de VAN, TIR y recuperación de inversión, mientras que los estudios estratégicos (PESTEL, Porter, FODA y CAME) validaron su pertinencia y sostenibilidad regional.

Se desarrolló un plan de marketing, modelo organizacional y estrategia de internacionalización hacia mercados como Perú, aprovechando las oportunidades de integración comercial. La implementación de DSD Comercio Global es viable y estratégica para fortalecer la competitividad de las pymes lojanas, mejorar su participación en comercio exterior y contribuir al Objetivo de Desarrollo Sostenible 8.

Palabras clave: servicios logísticos integrales, importación, asesoría logística.

Abstract

This research proposes the creation of a comprehensive logistics services company in Loja, aimed at businesses and companies that need support with import processes. The study identifies the main obstacles faced by local importers: high logistics costs, complex customs procedures, lack of regulatory knowledge, and lack of specialized operators. To address these issues, the Design Thinking methodology was used, along with tools such as empathy maps, buyer personas, and market validations.

The solution is DSD Comercio Global, a company that offers personalized logistics consulting, support in international freight, customs clearance, and multimodal transport, complemented by digital and educational services. A survey of 116 companies and professionals in Loja confirmed an unmet demand for specialized logistics services and high interest in accessible and reliable solutions. The financial analysis demonstrated the viability of the project with positive NPV, IRR, and return on investment indicators, while strategic studies (PESTEL, Porter, SWOT, and CAME) validated its relevance and regional sustainability.

A marketing plan, organizational model, and internationalization strategy toward markets such as Peru were developed, taking advantage of trade integration opportunities. The implementation of DSD Global Trade is viable and strategic for strengthening the competitiveness of SMEs in Loja, improving their participation in foreign trade, and contributing to Sustainable Development Goal 8.

Keywords: specialized logistics services, import, personalized logistics consulting.

Introducción

En los últimos años, la globalización de los mercados ha impulsado una creciente demanda de servicios logísticos especializados que aseguren la fluidez, seguridad y trazabilidad de las operaciones internacionales. En este escenario, la logística se ha convertido en un eje transversal para el éxito del comercio exterior, exigiendo planificación estratégica, cumplimiento normativo y eficiencia operativa en cada eslabón de la cadena. Esta transformación exige que las empresas, especialmente aquellas que buscan expandirse a mercados internacionales, cuenten con soporte técnico permanente y con servicios logísticos que se adapten a las exigencias de un entorno global altamente competitivo.

En Ecuador, un número significativo de empresas enfrenta dificultades considerables derivadas del desconocimiento técnico sobre normativas arancelarias, procedimientos aduaneros y gestión de fletes internacionales. Estas falencias pueden conllevar la inmovilización o devolución de mercancías, afectando directamente la rentabilidad y continuidad de las operaciones comerciales.

Este problema se ve acentuado por la limitada disponibilidad de asesoría técnica especializada que acompañe de manera integral a los actores del comercio exterior, desde la planificación logística hasta la entrega final del producto. En respuesta a esta problemática, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) establece, en sus artículos 1 y 4, la obligación del Estado de fomentar la eficiencia del comercio exterior mediante políticas orientadas a construir un sistema logístico moderno, competitivo, sostenible y articulado territorialmente.

Bajo este enfoque, la presente investigación propone la creación de una empresa de servicios logísticos integrales, con un modelo consultivo ético, claro y especializado, orientado a brindar soluciones técnicas en flete internacional, reservas con navieras, agenciamiento aduanero y transporte multimodal. La propuesta incorpora un sistema de asesoría continua que

permita anticipar errores operativos y normativos, reducir los tiempos de tránsito, evitar costos imprevistos y optimizar los recursos del importador o exportador en la toma de decisiones estratégicas.

Justificación

En el contexto del comercio internacional, la logística integral con enfoque preventivo representa un factor decisivo para la competitividad empresarial. Sin embargo, en Ecuador, muchas empresas importadoras y exportadoras enfrentan serios obstáculos operativos debido al desconocimiento técnico sobre normativas arancelarias, impuestos aplicables, restricciones no arancelarias y procedimientos aduaneros. Estas deficiencias generan errores que afectan directamente la eficiencia de las operaciones, provocando demoras, costos adicionales por almacenaje, penalizaciones impuestas por navieras e incluso la devolución de mercancías (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2021).

Según el Registro Estadístico de Empresas (INEC, 2023), existen 1.173.985 empresas activas en Ecuador, de las cuales solo 3.362 (0,3 %) reportan actividades de importación y/o exportación. Esta baja participación refleja un desaprovechamiento significativo de las oportunidades del comercio internacional, posiblemente debido a barreras logísticas, falta de asistencia técnica especializada o escasa articulación institucional. Por ello, la creación de una empresa de servicios logísticos integrales orientada a brindar asesoría en flete internacional, desaduanización y transporte multimodal se propone como una solución concreta y estratégica para mejorar la eficiencia operativa y minimizar los riesgos derivados del incumplimiento normativo.

Esta iniciativa se articula con los esfuerzos institucionales del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), que busca facilitar el comercio exterior mediante procesos transparentes, seguros y eficientes. Además, está respaldada por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), que impulsa la transformación de la matriz

productiva, el fortalecimiento logístico y el desarrollo territorial con enfoque en infraestructura, productividad y formalización empresarial.

El presente estudio se enfoca en la ciudad de Loja, ubicada al sur del Ecuador, a 200 kilómetros de la frontera con Perú, y reconocida por ser el principal centro económico de la provincia. Según Neira Paredes et al. (2022), Loja concentra más del 87 % de la economía provincial, aunque su participación en el PIB nacional apenas alcanza el 1,3 %, evidenciando el reto de potenciar su competitividad regional. La estructura productiva local está compuesta mayoritariamente por micro y pequeñas empresas, con un fuerte peso del sector manufacturero, particularmente en los rubros de madera (27 %) y alimentos y bebidas (22 %). Esta configuración revela una alta dependencia de insumos importados y una creciente necesidad de servicios logísticos que reduzcan los costos de adquisición, aseguren el cumplimiento legal y fortalezcan la trazabilidad comercial.

Entre 2019 y 2024, el Municipio de Loja registró 211 operaciones de importación, acumulando un valor total de USD 2.151.842 (Veritrade, 2025). Aunque esta cifra representa una escala modesta en términos nacionales, demuestra un flujo constante de comercio internacional que justifica la implementación de una infraestructura logística sólida y especializada, capaz de responder a las demandas de un mercado local en expansión.

Adicionalmente, Loja cuenta con un entorno empresarial dinámico, basado en el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes). En 2020, se identificaron 242 pymes en la ciudad 186 pequeñas y 56 medianas principalmente vinculadas al comercio, transporte y manufactura ligera (Municipio de Loja, 2021). No obstante, muchas de estas organizaciones no acceden a programas de incentivos tributarios ni a asistencia técnica para expandirse a mercados internacionales. En contraste, iniciativas como la feria “+Pymes para el Mundo”, organizada por el GAD de Loja, han demostrado un fuerte interés empresarial en

procesos de internacionalización, con la participación de más de 800 MiPymes y más de 33.000 asistentes, lo que reafirma la oportunidad de brindar servicios logísticos integrales de calidad.

También es relevante considerar que Loja cuenta con instituciones académicas como la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), que a través de su incubadora Prendho impulsa proyectos de emprendimiento, innovación y logística sostenible, generando un ecosistema favorable para implementar modelos de negocio especializados en comercio exterior.

En este marco, el proyecto se vincula directamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible N.º 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Esta propuesta busca fortalecer la competitividad empresarial, reducir barreras para el comercio exterior, fomentar la formalización laboral, generar empleo directo e indirecto y elevar la productividad regional mediante servicios de calidad. La creación de una empresa logística moderna contribuirá al cumplimiento de las metas del ODS 8, como el apoyo a las pequeñas y medianas empresas (meta 8.3), la diversificación económica (8.2), y la promoción de políticas de empleo productivo con valor añadido (8.5).

Objetivo General

Crear y desarrollar una empresa de servicios logísticos integrales orientada a comercios, empresas o profesionales en Loja, que permita gestionar de manera eficiente el flete internacional, la desaduanización y el transporte multimodal, a través de un sistema de asesoría especializada.

Objetivos Específicos

- Crear un plan de negocios para la empresa de logística integral que facilite los trámites para las empresas de la ciudad de Loja.
- Conocer la oferta actual de empresas logísticas y de asesoría en comercio exterior en el Ecuador con énfasis en la ciudad de Loja, identificando su cobertura y nivel de especialización.
- Elaborar un plan financiero integral que respalde el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, mediante la proyección de ingresos, costos, inversión inicial y flujos de caja, garantizando la viabilidad económica del proyecto.

1. Fase de Empatía

La fase de empatía en Design Thinking es el punto de partida para comprender profundamente las necesidades, emociones y motivaciones de los usuarios, más allá de lo que expresan explícitamente.

Esta etapa se fundamenta en la teoría de la cognición empática, que combina la empatía cognitiva (comprender el punto de vista del otro), y la afectiva (conectar con sus emociones).

1.1 Fase de Empatía (Empatizar): Según Uribe (2021), “es fundamental realizar todas las acciones necesarias para entender completamente a los demás, considerando tanto sus comportamientos como el contexto en que se desarrollan, e intentando reconocer sus patrones de pensamiento y emociones”.

A través de un acercamiento empático es posible, por ejemplo, identificar estrategias efectivas para expandir el mercado de consumidores, desarrollar técnicas para incrementar el interés en contenidos académicos, o resolver problemas conductuales en individuos, entre otras aplicaciones. Para lograr esto, se pueden implementar las siguientes estrategias: formular preguntas específicas, examinar las motivaciones detrás de las acciones, investigar los métodos que utilizan para realizar procedimientos, observar las reacciones ante diversos estímulos, e indagar sobre sus pensamientos o sentimientos en situaciones particulares.

Dentro del presente trabajo, se incluirán diferentes análisis como la observación, el buyer persona, el mapa de empatía y entrevistas que ayudarán a analizar los diferentes comportamientos y pensamientos los potenciales clientes, intentando comprender cuáles son las necesidades y cómo suplirlas.

1.2 Investigación del Problema: En Ecuador, un número significativo de importadores enfrenta complicaciones durante sus operaciones de comercio exterior debido al desconocimiento de normativas aduaneras, restricciones arancelarias y procedimientos técnicos relacionados con la importación. Esta situación se refleja en el creciente número de declaraciones aduaneras

rechazadas, mercancías retenidas e incluso cargas devueltas, lo cual genera impactos económicos, operativos y reputacionales para las empresas.

Según datos del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), uno de los principales motivos de rechazo de declaraciones aduaneras (DAI) es la incorrecta clasificación arancelaria, errores en la documentación o el incumplimiento de requisitos técnicos y sanitarios (SENAE, 2023). El impacto de estas incidencias se materializa en el incremento de costos por almacenamiento, multas y, en muchos casos, en la reexportación forzosa de mercancía. Las estadísticas de la SENAE muestran que en 2023 se generaron más de 2.000 observaciones a declaraciones por errores normativos y documentales, afectando directamente el flujo de ingreso de carga al país (SENAE, 2023).

Este problema es más acentuado en pequeñas y medianas empresas, que representan la mayoría de los operadores de comercio exterior en el país. En este caso, el 64% de las pymes que realizan importaciones reportan no contar con asesoría técnica permanente, lo que las expone a errores evitables y sanciones (Cámara de Comercio de Quito, 2023). Esta falta de preparación técnica también se evidencia en la encuesta de desempeño logístico de la Organización Mundial del Comercio, donde Ecuador ha mostrado rezagos en los indicadores relacionados con eficiencia en aduanas y cumplimiento normativo (Banco Mundial, 2020).

El impacto económico es contundente: según la Escuela de Negocios ESPAE (2022), los costos derivados de errores en los procesos aduaneros pueden representar entre el 8% y el 15% del valor total CIF de una importación, incluyendo gastos por bodegaje, inspecciones no programadas, multas y tiempos muertos. A esto se suman las pérdidas comerciales por incumplimiento de entregas, lo cual afecta las relaciones con clientes finales y distribuidores.

En términos de eficiencia operativa, los retrasos generados por observaciones aduaneras y procesos de aforo pueden extenderse entre 3 y 10 días adicionales en puertos como el de Guayaquil, generando un sobre costo diario de aproximadamente USD 200 por contenedor

(Contecon Guayaquil, 2023). Adicionalmente, se estima que se pierden más de 12 horas-hombre por caso, debido a gestiones repetitivas entre importadores, agentes de aduana y entidades de control (ASEACI, 2023).

Asimismo, la frecuencia de cambios normativos también es un factor crítico. Durante 2022 y 2023, el Comité de Comercio Exterior (COMEX) emitió más de 25 resoluciones que modifican requisitos técnicos, listas de bienes restringidos y procedimientos de control previo (COMEX, 2023). Esta dinámica normativa genera confusión entre los importadores, especialmente en sectores como alimentos, químicos, farmacéuticos y textiles, donde intervienen agencias como ARCSA e INEN. Los datos también muestran un patrón claro entre capacitación y prevención de errores.

Las empresas que invierten más de 20 horas anuales en formación técnica y normativa para su personal logístico reducen en un 35% la ocurrencia de incidentes aduaneros (SECAP, 2023). Sin embargo, menos del 30% de las pymes realiza este tipo de capacitaciones de forma estructurada (INEC, 2023).

Frente a este panorama, las empresas que han contratado servicios logísticos integrales con asesoría especializada han mostrado un retorno de inversión positivo. Según un estudio de CORPEI (2022), las firmas que cuentan con acompañamiento técnico en toda la cadena de importación reducen en un 42% los sobrecostos aduaneros y logísticos, y mejoran en un 33% su tiempo promedio de entrega final. La comparación directa entre empresas con y sin asesoría muestra una diferencia de hasta 18 puntos porcentuales en eficiencia logística y cumplimiento normativo.

En conclusión, la falta de conocimiento técnico, normativo y documental en los procesos de importación representa un desafío crítico para los operadores de comercio exterior en Ecuador. Esta problemática expone a las empresas a sanciones y pérdidas económicas, además limita su crecimiento y competitividad. En este contexto, se hace evidente la necesidad de diseñar

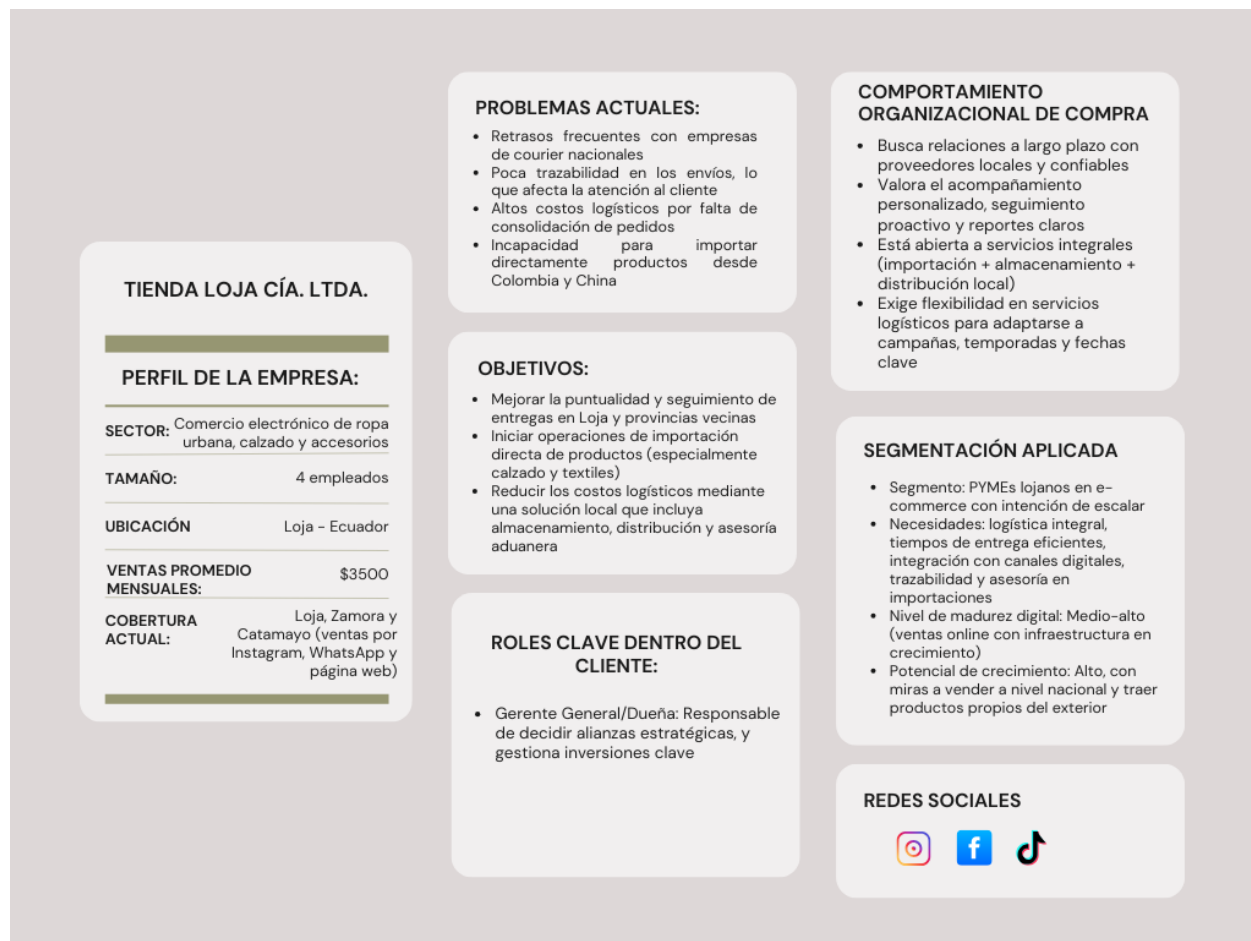
y ofrecer servicios logísticos integrales con un enfoque en asesoría especializada, que permita a los importadores anticiparse a los errores, cumplir con la normativa vigente y optimizar sus operaciones en el entorno cada vez más dinámico del comercio internacional.

1.3 Observación: "La observación es una técnica de recolección de datos que permite acumular y sistematizar información sobre un hecho o fenómeno social que tiene relación con el problema que motiva la investigación." (Selltiz et al., 1965, p. 229)

Través del método de observación se pudo comprender que en la actualidad los comercios, empresas y profesionales de la ciudad de Loja que tienen interés en importar productos, tienen diversas limitaciones debido al desconocimiento, falta de confianza en las empresas importadoras, altas tarifas, y la falta de empatía.

1.4 Buyer Persona: Buyer Persona es una representación de los clientes reales de una empresa. Simboliza a clientes reales de una empresa. Simboliza a un grupo de consumidores con cualidades y comportamientos parecidos, lo que puede ayudarte a ti y a todo tu equipo a entender quiénes son tus compradores y lo que necesitan. (Revella, 2024)

El Buyer persona que se presenta a continuación describe al cliente ideal de la empresa de logística integral abordada en este documento, identificando sus características, necesidades, objetivos y comportamientos en relación con los servicios logísticos ofrecidos.

Figura 1*Buyer empresa**Nota:* Elaboración de los autores

1.5 Mapa de Empatía: El Mapa de Empatía es una herramienta de visualización que ayuda a articular lo que se sabe sobre tipos específicos de potenciales usuarios. Este método forma parte de la metodología del Design Thinking y se utiliza para generar una comprensión compartida y profunda de las necesidades de ciertas personas, facilitando la toma de decisiones al momento de desarrollar un proyecto. (Universidad San Sebastián, 2022)

El siguiente mapa de empatía brinda una visión integral del cliente ideal dentro del sector logístico, permitiendo comprender sus comportamientos, percepciones, necesidades y desafíos en relación con los servicios de transporte, almacenamiento y distribución. Esta herramienta

permite analizar qué piensa y siente el cliente frente a los procesos logísticos, qué escucha de su entorno, qué ve en el mercado, y cómo actúa o se comunica respecto a sus expectativas de eficiencia, puntualidad y trazabilidad.

Figura 2

Mapa de empatía



Nota: Elaboración de los autores

1.6 Investigación De Campo: La investigación de campo consiste en recopilar datos de primera mano directamente en el entorno real del fenómeno o los sujetos de estudio, utilizando técnicas como encuestas, entrevistas u observación.

1.6.1. Entrevista Luis Palacios Farmacias Cuxibamba: La entrevista es una técnica de recolección de información que consiste en un diálogo planificado entre el investigador y el entrevistado.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente su empresa en el proceso de importación?

El principal desafío que enfrentan en Ecuador es la corrupción en las aduanas. Cuando importan directamente, se exponen a solicitudes de sobornos y a procesos deliberadamente complicados por parte de los funcionarios aduaneros. Esta situación los ha llevado a preferir negociaciones bajo términos EXW, ya que les brinda mayor libertad y control sobre el proceso, reduciendo la exposición a estos riesgos de corrupción.

¿Qué tipo de productos o materiales suelen importar con mayor frecuencia?

Farmacias Cuxibamba forma parte del grupo Farma CUX, que opera a través de tres compañías especializadas. Importan principalmente:

- **Desde Perú:** 62 moléculas farmacéuticas, incluyendo paracetamol, ibuprofeno, amoxicilina, jarabes y productos dermatológicos.
- **Desde Estados Unidos:** Vitaminas y suplementos alimenticios.
- **Desde China:** Productos como jeringas y otros insumos médicos.

Las importaciones representan aproximadamente el 5% de sus operaciones, equivalente a unos \$10 millones anuales en mercadería importada.

¿Qué métodos de transporte internacional utilizan actualmente (marítimo, aéreo, terrestre) y por qué?

Utilizan principalmente el transporte marítimo por las siguientes razones:

- **Pañales:** Transporte marítimo debido al peso del producto.
- **Moléculas de Perú:** Marítimo por la proximidad geográfica y tiempos de tránsito reducidos.

- **Suplementos alimenticios y vitaminas:** Marítimo por consideraciones de peso y volumen.
- **Productos de China:** Marítimo como método más económico para estos volúmenes.

En 2024, destinaron el 6% de sus ingresos a logística, considerando que manejan el transporte a través de su empresa interna.

¿Cómo gestionan actualmente la cadena logística desde la orden de compra hasta la recepción del producto?

Su gestión logística se adapta según el proveedor y sus capacidades. Trabajan con diferentes términos comerciales:

- **EXW (Ex Works):** Término preferido cuando es posible.
- **CIF (Cost, Insurance and Freight):** Término mínimo aceptable.
- **FOB (Free on Board):** Según las condiciones del producto.

Cuentan con Faena Logística, su empresa de transporte interno está especializada en el manejo adecuado de medicamentos, lo que les garantiza el cumplimiento de los estándares de calidad y trazabilidad requeridos.

¿Cuáles son los principales costos asociados a sus procesos de importación y en qué áreas considera que hay mayores oportunidades de optimización?

Los principales costos se concentran en:

Negociación de precios bajo términos EXW, ya que FOB y CIF varían significativamente según el producto, Gestión a través de una sola empresa logística para optimizar procesos; La oportunidad de optimización más importante radica en estandarizar sus procesos logísticos con un operador único que les permita mayor control de costos y eficiencia operativa.

¿Qué tan importante es para su empresa la rapidez en la entrega y recepción de mercancías importadas?

Para ellos, la puntualidad es más importante que la velocidad. No tienen problemas con tiempos de entrega prolongados, sino que lo fundamental es el cumplimiento estricto de los cronogramas establecidos. Manejan un plan de importación estructurado donde el cumplimiento de tiempos es crucial, ya que cualquier retraso afecta directamente sus días de inventario y puede impactar la operación.

¿Qué nivel de visibilidad o seguimiento logístico espera tener durante el transporte y despacho aduanero?

Consideran fundamental contar con visibilidad completa del proceso. Utilizan una aplicación interna que les permite visualizar toda la información relevante que la empresa requiere conocer en tiempo real. Esta trazabilidad es considerada un elemento crítico para sus operaciones.

¿Con qué frecuencia su empresa enfrenta problemas con la desaduanización o cumplimiento de normativas legales?

En Ecuador, enfrentan problemas de desaduanización siempre que no negocian bajo términos EXW. Esta situación los ha llevado a preferir este término comercial para minimizar las complicaciones y riesgos asociados con los procesos aduaneros locales.

¿Qué tipo de soporte o asesoría logística considera que le falta o que sería útil para su empresa en el proceso de importación?

El servicio más valioso sería el bodegaje temporal con plazos flexibles. Específicamente, si la mercadería llega en una fecha determinada, pero tienen la posibilidad de mantenerla almacenada mientras ya han recuperado el capital invertido, un servicio de bodegaje por al menos un mes representaría una ventaja significativa para su flujo de caja y operaciones.

¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus proveedores de servicios logísticos o agentes de aduana?

Sus criterios principales son:

- **Cobertura de seguros:** Verifican hasta dónde cubre la póliza.
- **Trayectoria y experiencia:** Evalúan el historial del proveedor.
- **Categorización aduanera:** Consideran el "semáforo de importación" (rojo, amarillo, verde) de las agencias, aunque reconocemos que es un indicador teórico.

Lo importante es la evaluación real del desempeño de la agencia aduanera para asegurar que la mercadería esté protegida y no tengan inconvenientes operativos.

¿Qué valoraría más en una empresa de logística integral (costos, tiempo, confiabilidad, tecnología, asesoría personalizada)?

Priorizan en el siguiente orden:

- **Confiabilidad:** Cumplimiento consistente de compromisos.
- **Confidencialidad:** Manejo discreto de información sensible.
- **Atención exclusiva y personalizada:** Reconocen que cada caso tiene particularidades únicas.
- **Prudencia informativa:** Valoran que la agencia tenga criterio profesional en el manejo y presentación de información.

Para ellos es fundamental trabajar con un socio logístico que entienda que no todos los casos son iguales y que maneje con profesionalismo la información de nuestras operaciones.

2. Identificación del Problema

La identificación del problema es la etapa en la que se reconoce y delimita claramente la situación que requiere una solución, estableciendo sus causas, efectos y alcance.

2.1 Principales problemas del segmento seleccionado sobre los cuales exista posibilidad de trabajar con emprendimientos y seleccionar el problema que consideren presente una mayor oportunidad de mercado:

mayor oportunidad de mercado: En la ciudad de Loja, se han identificado varios aspectos importantes en temas de importación que es necesario tomar en consideración, como los altos costos logísticos internos y portuarios, trámites aduaneros lentos y burocráticos, ausencia de servicios logísticos integrales para importadores *pymes*, bajo nivel de digitalización logística y por último el escaso conocimiento sobre normativas y tratados comerciales.

Altos costos logísticos internos y portuarios: Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2022), comenta que: *“En Ecuador, los costos logísticos son hasta tres veces mayores que los de países OCDE, lo que afecta seriamente la competitividad del comercio exterior”* (p. 6).

Uno de los retos para los ecuatorianos en materia de importación es el elevado costo de logística interna y portuaria, que representa un estimado de entre 18% a 30% del valor del producto.

Este sobre costo se debe a múltiples factores estructurales como congestión en los puertos marítimos, infraestructura vial ineficiente, sobre costos en almacenamiento, y altos precios de transporte terrestre, especialmente hacia zonas interiores como Loja, por lo tanto, esta situación reduce los márgenes de ganancia de los importadores, afecta su competitividad y encarece el precio final al consumidor. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022)

Trámites aduaneros lentos y burocráticos: Otro factor importante para tener en cuenta es la burocracia e ineficiencia de los trámites aduaneros, ya que, la desaduanización de mercancías en los puertos ecuatorianos conllevan tiempos de entre 5 a 7 días, que, en contraste con países como Panamá, esta gestión toma en promedio dos días. (Banco Mundial, 2024)

El sistema ECUAPASS, implementado para digitalizar los trámites, ha tenido avances, pero aún depende en gran medida de procedimientos presenciales y lentos. Esto limita la fluidez de las cadenas logísticas y coloca a los importadores en una situación de desventaja frente a sus competidores internacionales.

Ausencia de servicios logísticos integrales para importadores pymes: En ciudades como Loja, donde no existe un puerto marítimo ni una red sólida de operadores logísticos, los importadores, especialmente las *pymes*, carecen de servicios que integren todas las fases de la logística: planificación, asesoría documental, transporte multimodal, seguimiento, y entrega final. Esta realidad los obliga a operar sin acompañamiento técnico ni asesoría especializada.

Según Proecuador (2021), considera que *“el 70% de los importadores Pymes gestionan sus operaciones logísticas sin una asesoría especializada haciéndolos vulnerables a pérdidas económicas”*. (p. 4)

Bajo nivel de digitalización logística: La gestión logística ecuatoriana depende en gran medida de procesos manuales, aunque actualmente se han implementado sistemas digitalizados con el objetivo de generar una mayor eficiencia, no llega a cubrir toda la demanda de procesos en el país, esto se evidencia de igual manera en las empresas logísticas ecuatorianas, ya que alrededor del 20% han tenido la capacidad de digitalizar solamente el 50% de los procesos operativos, afectando directamente a los importadores. (Cepal, 2022)

A pesar de los avances tecnológicos globales, la logística ecuatoriana aún está rezagada en digitalización. La mayoría de los procesos de importación, tanto en empresas como en entes públicos, siguen siendo manuales o semiautomáticos. Esto genera una alta dependencia de trámites físicos, limitada trazabilidad y mayor margen de error humano.

Escaso conocimiento sobre normativas y tratados comerciales: Además, el surgimiento de nuevos importadores que no dominan aspectos legales de las importaciones como clasificación, licencias, tratados y certificaciones, afecta el desarrollo económico de los mismos.

El Ministerio de Producción (2023), señala: “Existe un alto desconocimiento de las regulaciones de comercio exterior por parte de los importadores, especialmente en lo relativo a los requisitos documentales y procedimientos legales.”

La escases de servicios logísticos integrales personalizados para las necesidades de los importadores es un problema latente, ya que, debido a esto varios importadores lojanos necesitan directamente contactar empresas logísticas fuera de la ciudad para suplir los requerimientos.

Según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023), indica, “se han implementado estrategias para fomentar la productividad industrial y diversificar la oferta exportable, pero aún persisten desafíos en la logística para importadores de menor escala.”

Este problema impacta principalmente a los importadores individuales y a las pequeñas y medianas empresas (*pymes*) que carecen de la infraestructura, el conocimiento y los recursos necesarios para gestionar eficientemente sus operaciones logísticas. La falta de servicios adaptados a sus necesidades específicas limita su capacidad para competir en el mercado global.

Es un impacto importante para tener en consideración, ya que el 70% de importadores pequeños o *pymes* poseen errores y costos excesivos por motivos de ausencia de asesoría especializada en las exigencias de estos. (ProEcuador, 2021)

El problema tiene una mayor incidencia en regiones interiores como Loja, principalmente por la ausencia de operadores logísticos que brinden la ayuda necesaria para realizar un comercio exterior.

Las empresas más conocidas que ofrecen servicios logísticos son DHL, FedEx o LaarCourier, pero su nicho de mercado son las empresas grandes y más estructuradas en cuestión de comercio exterior o se centran en servicios de mensajería internacional, por lo tanto,

no existe una oferta clara y asequible orientada específicamente a importadores *pymes* que requieran servicios integrales, educativos y flexibles.

Esta falta de atención a las necesidades específicas de los pequeños importadores genera un vacío importante que representa una gran oportunidad de negocio para aprovechar y beneficiar el crecimiento económico de la provincia de Loja.

2.2 Customer Journey Map: Mapear el recorrido del cliente puede ser de ayuda, al crear un instrumento que las organizaciones pueden utilizar para predecir los pasos que darán los clientes actuales y potenciales y para "ayudarles" con sus elecciones. (Rosenbaum, Otalora & Ramírez, 2021)

El Customer Journey Map expone de manera estructurada las etapas que recorre el cliente ideal de la empresa de logística integral, desde el reconocimiento del problema hasta la fase de lealtad. A lo largo del proceso, se identifican sus emociones predominantes (como ansiedad, esperanza, cautela y confianza), así como sus acciones y necesidades específicas en cada momento.

La información contenida permite a la empresa entender cómo debe intervenir estratégicamente con contenidos educativos, asesoría clara y acompañamiento constante, con el fin de fortalecer la relación y fomentar la fidelización del cliente.

Figura 3

Customer Journey Map

CUSTOMER JOURNEY MAP

Reconocimiento del problema	Búsqueda de solución	Contacto	Asesoría Inicial	Seguimiento de la información	Lealtad
Quiero importar un producto pero no sé por donde empezar	Necesito ayuda profesional, pero no tengo mucho presupuesto	¿Será confiable este servicio? ¿Realmente me ayudará?	Ahora entiendo el proceso. Me siento más seguro.	Quiero saber si estoy haciendo todo bien.	Lo recomendaré a otros emprendedores.
Busca información en internet, pregunta a conocidos o en redes sociales	Compara servicios de asesoría, consulta precios, busca recomendaciones.	Escribe o llama a DSD, agenda una primera consulta.	Recibe asesoría, conoce el paso a paso, se le entrega un simulador de costos y cronograma	Envía documentos para revisión, solicita más aclaraciones, recibe sugerencias.	Recomienda el servicio, se suscribe a boletín o vuelve para nuevas asesorías.
					
Ansiedad	Esperanza	Cautela	Confianza	Seguridad	Lealtad
Ofrecer una guía educativa	Mostrar casos de éxito	Atención cordial, respuesta rápida	Entregar materiales visuales, explicación clara,	Acompañamiento continuo, plantillas prácticas, avisos automatizados	Programa de referidos

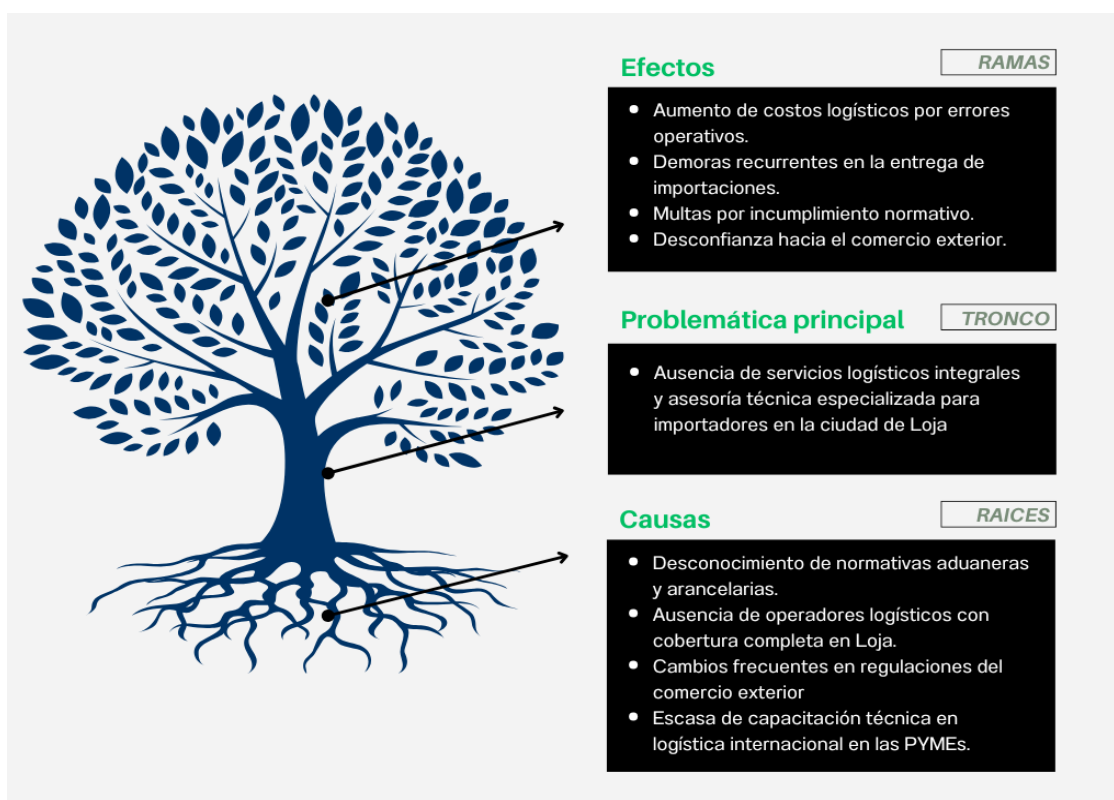
Nota: Elaboración de los autores

2.3 Árbol de Problemas (Causas y efectos): Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Martínez, R. & Fernández, A. (2023).

El árbol de problemas presentado a continuación identifica la ausencia de servicios logísticos integrales y asesoría técnica como la problemática central que afecta a los importadores en Loja. A partir de esta, se destacan diversas causas como la falta de capacitación, desconocimiento normativo y limitaciones en la cobertura de operadores logísticos. Estas condiciones generan efectos negativos como demoras, sobrecostos y desconfianza en el comercio exterior.

Figura 4

Árbol de problemas



Nota: Elaboración de los autores

3. Idea de Negocio

El Ecuador ha experimentado un crecimiento en materia de importación que ha sido impulsado por la globalización y los tratados vigentes que tiene el país, dentro de este contexto, la logística es importante para una mayor efectividad y competitividad. Sin embargo, en regiones como Loja los pequeños y medianos importadores enfrentan desafíos logísticos que limitan su competitividad.

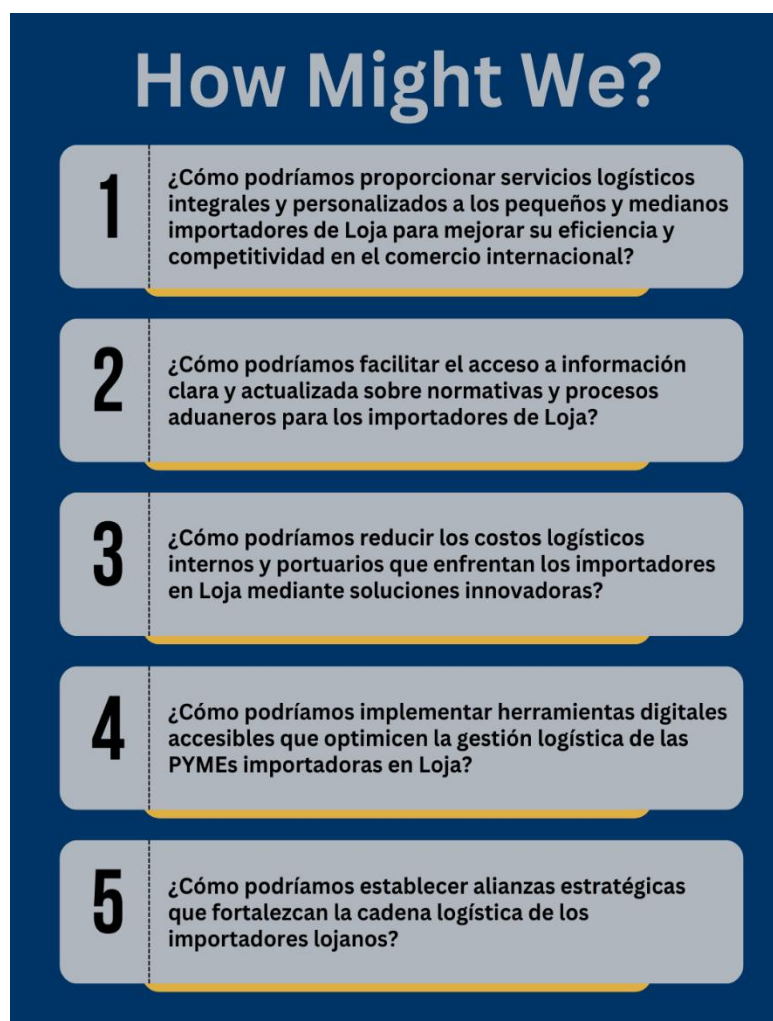
En este capítulo se propone la creación de una empresa de servicios logísticos integrales orientada a los comercios, empresas o profesionales de la ciudad de Loja.

3.1 Técnica HMW: El enfoque "How Might We" (HMW) es una herramienta clave en el proceso de innovación centrado en el usuario. Consiste en reformular desafíos en preguntas abiertas que comienzan con "¿Cómo podríamos...?", lo cual permite explorar soluciones creativas, colaborativas y orientadas a la acción. Esta técnica facilita la transición de un problema abstracto a ideas viables de diseño o negocio. (Siemon, Becker, & Robra-Bissantz, 2018)

Al aplicar esta técnica DSD pretende transformar los desafíos logísticos en oportunidades de innovación, ya que al formular preguntas abiertas facilita la creación de ideas que permitan dar soluciones efectivas, y ayuda a enfrentar las barreras significativas en cuestión de costos, información y logística adecuada.

Figura 5

Técnica How might we



Nota: Elaboración de los autores.

3.2 Brainstorming: El brainstorming es una técnica grupal que busca generar una amplia variedad de ideas en un ambiente libre de críticas. Su propósito es estimular la creatividad colectiva, permitiendo que los participantes propongan soluciones sin restricciones, lo cual fomenta la innovación a través del pensamiento divergente. (Adams, 1979)

A través del análisis del *brainstorming* se evidencia que el proyecto es viable para su implementación, ya que demuestra una demanda insatisfecha que puede ser cubierta con el

desarrollo de una empresa logística especializada en las necesidades y con esto mejorar la competitividad de Loja.

Figura 6

Brainstorming



Nota: Elaboración de los autores.

3.3 Técnica de Selección: La técnica de selección en Design Thinking permite elegir, entre varias ideas generadas, aquellas que son más viables, innovadoras y alineadas con las necesidades del usuario, facilitando el enfoque del proceso creativo. (Cuevas, 2018)

Para la selección de las ideas generadas previamente, se utilizará la *selección por clasificación*, ya que, es una metodología desarrollada en el *desing thinking* que permite la priorización de las ideas.

La forma de desarrollo es en la evaluación de las ideas bajo criterios previamente definidos.

Criterios de evaluación: Se establecerán a continuación 5 criterios clave para la correcta clasificación de ideas.

- **Viabilidad técnica (VT):** ¿Se puede implementar con conocimientos actuales y tecnologías accesibles?
- **Costo de implementación (CI):** ¿Requiere una inversión baja o moderada?
- **Impacto en el usuario (IU):** ¿Responde efectivamente a las necesidades de los importadores?
- **Simplicidad operativa (SO):** ¿Puede ser operado sin infraestructura compleja?
- **Alcance local (AL):** ¿Tiene impacto concreto en la ciudad de Loja?

Cada criterio será puntuado: Del 1 (bajo) al 5 (alto), obteniendo una puntuación máxima posible de 25 puntos por idea.

Tabla 1

Resultados de criterios de evaluación

Idea	VT	CI	IU	SO	AL	Total
1. Plataforma web básica de asesoría logística y seguimiento manual de cargas	5	4	4	5	5	23
2. Servicios de asesoría personalizada para importadores nuevos	5	5	5	5	5	25
3. Programa de capacitación en normativa y procesos de importación	5	5	4	5	5	24
4. Directorio digital gratuito de operadores logísticos y agentes aduaneros aliados	4	5	4	4	5	22
5. Guía digital práctica de importación paso a paso para <i>pymes</i>	5	5	5	5	4	24
6. Servicio de recolección y entrega local con alianzas de transporte en Loja	3	3	4	3	5	18

Nota: Elaboración de los autores

Como principal idea es “*servicios de asesoría personalizada para importadores nuevos*”, es decir que representa una gran viabilidad que permite desarrollarse de manera presencial o virtual, simplemente con la utilización de material educativo, sin necesidad de costos elevados.

Por otro lado, ideas como “programas de capacitación en normativa y procesos de importación” o “guía digital práctica de importación paso a paso” obtuvieron 24 puntos, lo cual presenta que son ideas con capacidad de desarrollarse, ya que, de igual manera, conllevan información crucial en materia de importación cumpliendo las necesidades de escasas de información de los importadores.

3.4 Idea (viable, deseable y factible): En base a la metodología del desing thinking, la selección y validación de la idea principal tiene que apoyarse en 3 ejes fundamentales que es la viabilidad, la deseabilidad y la factibilidad.

La idea principal seleccionada es: “Servicio de asesoría logística personalizada para importadores nuevos en Loja”.

Tabla 2

Viabilidad, deseabilidad y factibilidad de la idea principal

Ejes	Justificación	Evaluación
Viabilidad	Puede implementarse mediante plataformas como Zoom, WhatsApp, Google meetings, conlleva información en procesos de importación, además no requiere de infraestructura costosa.	Viable en términos técnicos y operativos, considerando que puede ejecutarse como emprendimiento inicial con recursos mínimos
Deseabilidad	Las <i>pymes</i> enfrentan problemas de desinformación en procesos y normativas, además de ausencia de acompañamiento en proceso logístico generando altos costos, además del interés de los comerciantes por desarrollar importaciones para tener más competitividad	La solución es altamente deseable, pues resuelve un problema específico de un segmento mal atendido.
Factibilidad	La asesoría puede ofrecerse a bajo costo o generando ingresos mínimos sostenibles y accesibles para los usuarios, además la formalización del emprendimiento es posible a través del Régimen Simplificado para Emprendedores (RISE) que brinda beneficios fiscales en los primeros años de operación.	La idea es factible desde el punto de vista financiero, administrativo y legal, especialmente si se inicia con alcance limitado y se escala progresivamente.

Nota: Elaboración de autores.

La evaluación bajo los criterios de viabilidad, deseabilidad y factibilidad confirma que la propuesta de ofrecer un servicio de asesoría logística personalizada para importadores en Loja es una solución sólida, realista y con alto impacto potencial. Además, se ajusta al perfil de un proyecto universitario que busca resolver un problema social y económico local.

3.5 Prototipo 1.0: Un prototipo es un sistema de trabajo diseñado para modificarse con facilidad. La información obtenida con su uso se aplicará a un diseño modificado, que a su vez puede ser evaluado y ajustado en función de los resultados obtenidos. (URBE, 1998)

3.5.1 Nombre y Marca: Nombre del servicio:

DSD Comercio Global

Significado:

Las siglas “DSD” hacen referencia a los nombres de los fundadores del proyecto, y “Comercio Global” representa el alcance internacional del servicio. Es un nombre claro, profesional y orientado al cliente importador.

Eslogan:

"Tu carga en buenas manos ".

Identidad visual:

El logotipo incluye íconos representativos del comercio exterior: un avión, un barco, un contenedor y un camión frente a un globo terráqueo, además transmite seriedad, eficiencia, globalización y conectividad logística.

Los colores azul marino y gris evocan confianza, profesionalismo y sobriedad.

Figura 7

Logo



Nota: Elaboración de los autores

El logo evoca profesionalismo, dinamismo y un enfoque internacional gracias a los diferentes transportes de la figura, a la colorimetría con colores fríos, además posee una disposición horizontal para facilitar su lectura y para su adaptación a diferentes páginas web.

La simbología **DSD**, representa Delivery Service & Distribution o en español Distribución, Servicio y Despacho.

3.5.2 Formulación: DSD Comercio Global ofrece asesoría personalizada, formativa y estratégica para importadores lojano que requieren acompañamiento profesional para ejecutar operaciones logísticas exitosas desde los puertos principales del país hasta su destino final.

Servicios básicos:

- Orientación paso a paso en procesos de importación.
- Simulación de costos logísticos.
- Revisión de documentación (factura, lista de empaque, conocimientos de embarque).
- Elección de INCOTERM adecuado y tipo de transporte.
- Recomendaciones de agentes de aduana, operadores logísticos y proveedores seguros.
- Acompañamiento en nacionalización y despacho.

3.5.3 Empaque y Presentación: Presencial (base en Loja):

- Consultorías en oficinas compartidas, centros de emprendimiento o espacios universitarios.
- Entrega de informes impresos con recomendaciones personalizadas y rutas logísticas optimizadas.

Digital:

- Uso de plataformas gratuitas como Zoom, WhatsApp, Google Meet, Google Drive y formularios web para agendar asesorías, compartir guías y enviar simulaciones.
- Diseño de una página tipo landing con blog educativo e información de contacto.

Comunicación de marca:

- Uso del logotipo institucional en papelería, presentaciones, contratos y redes sociales.
- Desarrollo de contenido informativo en Instagram, TikTok y LinkedIn.

3.5.4 Características del Producto: Las características del producto son los atributos tangibles e intangibles que lo definen y lo diferencian en el mercado, como su diseño, calidad, funcionalidad, empaque, marca y servicios asociados.

Tabla 3

Características y descripción del servicio

Elemento	Descripción
Tipo de servicio	Asesoría técnica y estratégica para importadores lojano, prestada por profesionales o egresados de comercio exterior.
Alcance geográfico	Loja
Formatos de atención	Virtual (videollamada y mensajería) y presencial (bajo cita).
Duración de asesoría	Plan básico (1 hora), plan extendido (3 sesiones), acompañamiento completo por caso.
Valor agregado	Plantillas, formatos editables, simuladores de costos y documentos de orientación técnica en PDF.
Modelo de cobro	Tarifa plana accesible o membresía mensual con beneficios recurrentes.

Nota: Elaboración de los autores

El servicio de asesoría está enfocado en brindar un acompañamiento especializado en los importadores de Loja, la atención se ofrece en formatos virtuales (videollamadas y mensajería) y presenciales bajo cita, permitiendo flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades del cliente.

3.6 Propuesta de Valor: La propuesta de valor se define como el conjunto de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes para satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas de manera efectiva y diferenciada. Esta propuesta se centra en comprender profundamente al cliente, identificar sus necesidades y diseñar soluciones que aporten valor significativo. (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2022)

La empresa ofrece una propuesta de valor enfocada en brindar asesoría logística especializada para el público objetivo, con el objetivo de ser accesible y especializada; la empresa se posiciona como un aliado logístico, con la guía del cliente en sus transacciones exteriores y brindando un acompañamiento de principio a fin en las operaciones de comercio exterior. DSD se diferencia de las demás empresas, ya que se destaca en el ámbito de *pymes* y emprendedores lojanos, con el objetivo de tomar decisiones informadas, minimizar riesgos y maximizar las eficiencias operativas.

3.7 Modelo de Monetización: El modelo de monetización dentro del enfoque de Design Thinking se refiere a la estrategia mediante la cual una propuesta de valor se transforma en ingresos sostenibles. (Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2022)

El modelo de monetización de DSD comercio global está enfocado en las *pymes* y emprendedores que requieren un acompañamiento o asesoría en procesos de importación, por lo tanto, será un negocio B2B.

Tabla 4

Modelo de Monetización de “DSD comercio global”

Modalidad de Monetización	Descripción	Clientes Objetivo	Ventajas
Tarifa plana por asesoría técnica	Pago único por sesión de asesoría. El cliente contrata según su necesidad: asesoría puntual, revisión de procesos o consulta especializada.	Importadores con dudas específicas o que necesitan apoyo ocasional	Claro, accesible y sin compromisos a largo plazo
Acompañamiento completo por proceso	Cobro por caso integral, desde el análisis de viabilidad hasta la ejecución logística de la importación.	<i>Pymes</i> o empresarios que buscan apoyo continuo durante todo su proceso de compra	Genera mayor confianza, seguimiento personalizado
Venta de herramientas digitales	Comercialización de simuladores de costos, plantillas de cronograma logístico, checklists, formatos de control, etc.	Clientes que desean autogestionar sus operaciones de forma profesional	Ingreso pasivo, valor agregado, fácil distribución
Cotización de productos internacionales	Servicio de búsqueda, contacto y validación de precios con proveedores en el extranjero. Entrega de cotización formal al cliente.	Importadores que no dominan el idioma o buscan eficiencia en la prospección	Ahorro de tiempo, mejor selección de proveedores
Búsqueda de proveedores certificados	Localización y validación de proveedores confiables con documentos, registros o certificaciones requeridas para importar legalmente.	Clientes que desean garantizar calidad y legalidad en sus operaciones	Reduce riesgos, mejora la calidad de la importación

Nota: Elaboración de los autores.

Este modelo de monetización se basa en las tarifas por los servicios logísticos brindados, especializándose en las *pymes* y emprendedores, lo que permite atender a usuarios con requerimientos puntuales o si buscan el acompañamiento completo. Por otro lado, complementa sus ingresos con la venta de herramientas digitales y agregando valor con cotizaciones de productos internacionales y búsqueda de proveedores certificados.

3.8 Lean Canvas: El Lean Canvas es una herramienta visual que permite estructurar y validar modelos de negocio de forma ágil, enfocándose en los aspectos más críticos para el emprendimiento. Esta herramienta se integra con el enfoque de Design Thinking para transformar ideas innovadoras en propuestas de valor viables y sostenibles. (Ministerio de Educación del Perú, 2024)

Figura 8

Lean Canvas de DSD comercio global



Nota: Elaboración de los autores.

Este modelo permite tener una visión clara de funcionamiento del negocio, teniendo en cuenta la problemática, permite desarrollar las soluciones a las necesidades de los usuarios, que consolidan a su vez, la propuesta de valor.

3.9 Análisis PESTEL: El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones evaluar el entorno externo en el que operan, considerando seis factores clave: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Medioambientales y Legales. Este enfoque ayuda a anticipar cambios, identificar oportunidades y amenazas, y tomar decisiones informadas en contextos dinámicos y complejos. (Lull y Galdón, 2024)

Figura 9

Análisis PESTEL



Nota: Elaboración de los autores.

El análisis PESTEL evidencia que DSD Comercio Global operará en un entorno externo dinámico pero favorable. En el plano político y legal, los acuerdos comerciales de Ecuador con organismos como la OMC, la UE y China, así como su adhesión al Acuerdo de Facilitación del Comercio (AFC), promueven condiciones más ágiles para importar. No obstante, la inestabilidad política y la variabilidad normativa obligan a la empresa a mantenerse actualizada para asesorar adecuadamente; en el ámbito económico, la dolarización aporta estabilidad para las transacciones internacionales; desde lo social y tecnológico, existe una creciente demanda por servicios logísticos por parte de emprendedores lojanos, quienes enfrentan barreras de conocimiento y digitalización. DSD puede cubrir esta brecha ofreciendo asesoría especializada y herramientas digitales.

3.10 Análisis PORTER. El análisis de Porter es una herramienta estratégica que permite evaluar la competitividad de una empresa dentro de su industria, ayudando a identificar factores que afectan su rentabilidad y posicionamiento en el mercado. (Pimentel, Olivero, Soto, Luna, Cruz, Peguero, Jáquez, & Lluberes, 2014)

Figura 10

Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Nota: Elaboración de los autores

El análisis revela un entorno competitivo con desafíos importantes, pero también con claras oportunidades estratégicas. La amenaza de nuevos participantes y la rivalidad competitiva son moderadas, lo que favorece el posicionamiento de DSD como una empresa pionera en asesoría logística integral para importadores en Loja. El modelo de negocio enfocado en personalización, cumplimiento normativo y herramientas digitales puede diferenciarse frente a competidores menos especializados.

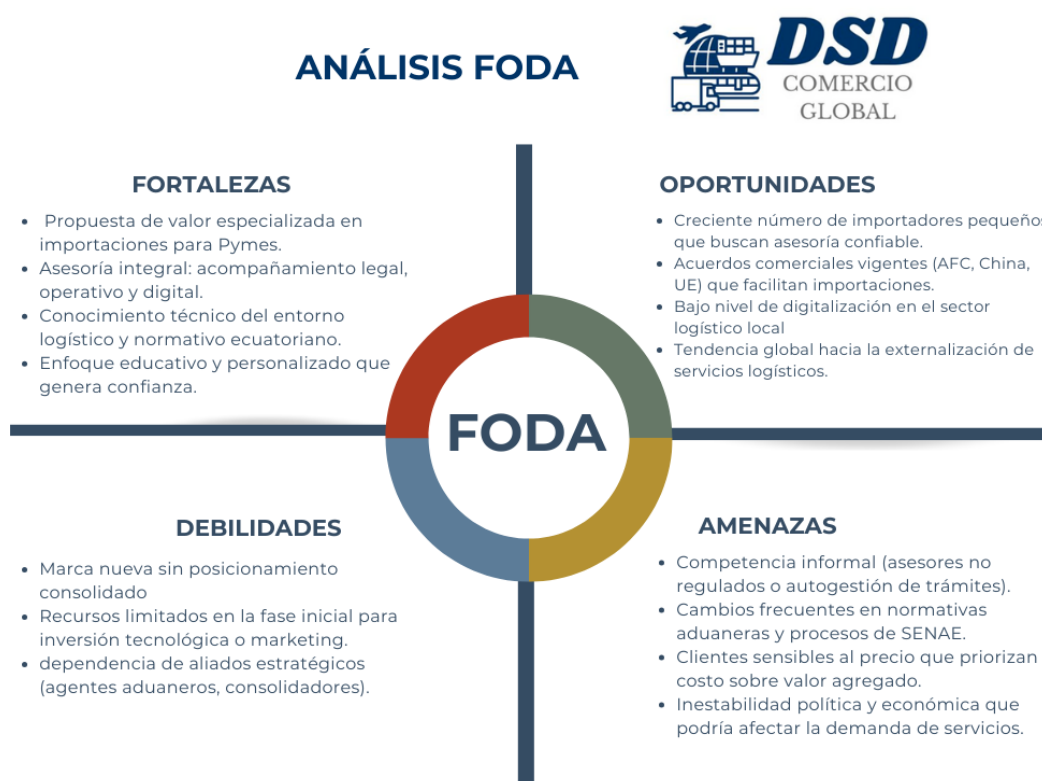
Sin embargo, la empresa debe afrontar dos fuerzas de presión alta: el poder del comprador y la amenaza de servicios sustitutos. Las pymes importadoras son sensibles al precio y tienden a autogestionar sus procesos o contratar asesores informales. Ante esto, DSD debe

construir confianza a través de un servicio confiable, eficiente y educativo. Además, mantener relaciones sólidas con proveedores estratégicos (como agentes de carga o plataformas tecnológicas) permitirá reducir la dependencia y sostener márgenes competitivos.

3.11 FODA: El análisis FODA es una herramienta estratégica que permite evaluar factores internos y externos que influyen en el éxito de una organización, facilitando la formulación de estrategias de intervención. (Ponce, 2007)

Figura 11

Análisis FODA



Nota: Elaboración de los autores.

DSD Comercio Global parte con ventajas claras: una propuesta centrada en las necesidades reales de los pequeños importadores, el dominio del entorno normativo, y una oferta personalizada que pocos competidores ofrecen en Loja.

No obstante, la falta de posicionamiento inicial y la competencia informal son retos que deben abordarse con una estrategia fuerte de diferenciación, alianzas y confianza. Las oportunidades del entorno como el crecimiento del comercio exterior y la digitalización validan la conveniencia del modelo, siempre que la empresa se mantenga flexible y actualizada frente a posibles amenazas externas.

3.12 CAME: El análisis CAME es una herramienta que transforma los resultados del FODA en estrategias, permitiendo corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades. (Orellana, 2021)

Figura 12

Análisis CAME

Nota: Elaboración de los autores

Este análisis CAME permite traducir los hallazgos del FODA en acciones estratégicas concretas para fortalecer la viabilidad de DSD Comercio Global. En primer lugar, se proponen acciones para corregir las debilidades, como el desarrollo progresivo de presencia digital y la estandarización de procesos internos, lo cual permitirá mejorar el control operativo y reducir la dependencia de terceros. También se prioriza la capacitación constante del equipo como mecanismo clave para superar la falta de experiencia operativa inicial.

Respecto a afrontar las amenazas, se plantean estrategias para diferenciarse de la competencia informal, adaptarse con rapidez a cambios normativos y diseñar servicios flexibles que respondan a la sensibilidad de precios del mercado *pyme*. En cuanto a mantener las fortalezas, se resalta la importancia de conservar el enfoque educativo, personalizado y técnico como pilares centrales del modelo. Finalmente, para explotar las oportunidades, se recomienda posicionar la marca mediante campañas dirigidas, uso de herramientas digitales y alianzas institucionales que refuercen la presencia local.

4. Validación de Factibilidad – Viabilidad – Deseabilidad

El proyecto ha sido validado desde tres aspectos importantes que aseguran que puede funcionar y mantenerse en LOJA - ECUADOR. Por un lado, la factibilidad demuestra que es posible poner en marcha el negocio con los recursos disponibles en la ciudad, ya que está diseñado para comenzar con infraestructura básica, usando plataformas digitales, servicios externos y alianzas con otras empresas, lo que permite implementarlo en tiempos razonables y sin mayor complejidad técnica.

En cuanto a la viabilidad, esta valida que el proyecto de servicios logísticos pueda llevarse a cabo, cumpliendo así sus objetivos y desarrollando sus actividades operacionales. Para esto, el diseño de servicios centrados en las necesidades del mercado lojano, combinado con diferentes análisis como la investigación de campo, el estudio de mercado y otras herramientas como el análisis técnico y el modelo de gestión organizacional, garantizan que el proyecto es viable y puede ser implementado con éxito en la ciudad de Loja.

Por último, la deseabilidad se confirmó a través de encuestas realizadas a comercios, empresas y profesionales de Loja, quienes expresaron una clara necesidad de contratar servicios logísticos externos, especialmente aquellos que sean accesibles, confiables y adaptados a las condiciones del mercado local. Estos resultados confirman que existe aceptación e interés real por el proyecto.

4.1 Investigación de Mercado: La investigación de mercados es el proceso de identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemáticos y objetivos de la información, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, 2016)

Para desarrollar esta propuesta se estudió el mercado lojano, detectando una problemática clara: los comercios, empresas y profesionales de la ciudad no cuentan con servicios logísticos integrales adaptados a sus necesidades, especialmente aquellos que

carecen de infraestructura propia y personal especializado. Esta carencia genera demoras en entregas, incremento de costos por transporte mal coordinado, ausencia de seguimiento y complicaciones en la gestión de pedidos e inventarios.

Para abordar esta realidad se implementó la metodología "How Might We", planteando: ¿Cómo podríamos brindar servicios logísticos integrales a comercios, empresas y profesionales de Loja que mejoren su eficiencia y competitividad? Paralelamente, se realizaron encuestas y entrevistas a representantes empresariales y profesionales de diversos sectores, revelando una notable predisposición para contratar servicios logísticos tercerizados que garanticen confiabilidad, optimización del tiempo, asesoramiento técnico y tarifas competitivas. Los resultados validan la existencia de una demanda insatisfecha con significativo potencial para servicios logísticos especializados a nivel local.

4.2 Planteamiento del Mercado Objetivo: De acuerdo con Kotler y Armstrong (2011), el mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir.

En este caso, mercado objetivo está conformado por comercios, empresas y profesionales con RUC ACTIVO en la ciudad de Loja, que probablemente requieren servicios logísticos para sus actividades diarias, ya sea en distribución local, transporte, almacenamiento o gestión de pedidos. Se trata principalmente de micro, pequeñas empresas y profesionales que buscan optimizar sus procesos operativos sin invertir en infraestructura propia.

Según datos oficiales del SRI (2024), Loja cuenta con 1.651 empresas activas, de las cuales se proyecta alcanzar un 10% de participación de mercado (165 clientes) en la etapa inicial, enfocándose en aquellos sectores con mayor dinamismo comercial y necesidad de soporte logístico especializado.

4.3 Descripción del Mercado Objetivo: El Diccionario de Marketing (1999) define el mercado objetivo (mercado meta) como “la parte del mercado disponible cualificado al que la empresa decide aspirar”.

El mercado objetivo de DSD comercio global está conformado por micro y pequeñas empresas, comercios y profesionales de Loja con RUC activo, principalmente de los sectores comercio, servicios y manufactura ligera, que enfrentan limitaciones para gestionar eficientemente su logística operativa. Estos actores económicos buscan soluciones que les permitan ahorrar tiempo, reducir costos operativos y acceder a asesoría técnica especializada, ya que generalmente carecen de infraestructura logística propia y personal capacitado para estos procesos. Por tanto, valoran servicios integrales adaptados a sus necesidades específicas con enfoque local y atención personalizada.

4.4 Tamaño del Mercado Objetivo: “Conocer el tamaño del mercado ayuda a identificar el volumen de oportunidades disponibles y a definir cuánta participación puede lograr una empresa si logra posicionarse de forma competitiva” (Kotler & Keller, 2016)

Para determinar el tamaño de muestra, se partió de un universo de 1.651 comercios, empresas y profesionales con RUC activo en Loja, según datos oficiales del SRI (2024), que representa el mercado objetivo de la propuesta de la creación de DSD comercio global. Dado que se requería garantizar resultados estadísticamente representativos, se optó por un muestreo probabilístico aleatorio simple, aplicando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Consecuentemente, el cálculo estadístico arrojó una muestra válida de 106 unidades.

Por otro lado, el proceso de recolección de datos se realizó mediante encuestas aplicadas directamente a gerentes y profesionales independientes de diversos sectores económicos, asegurando así la confiabilidad de la información obtenida. Esto permitió capturar una visión integral de las necesidades logísticas del mercado lojano, validando tanto la demanda potencial

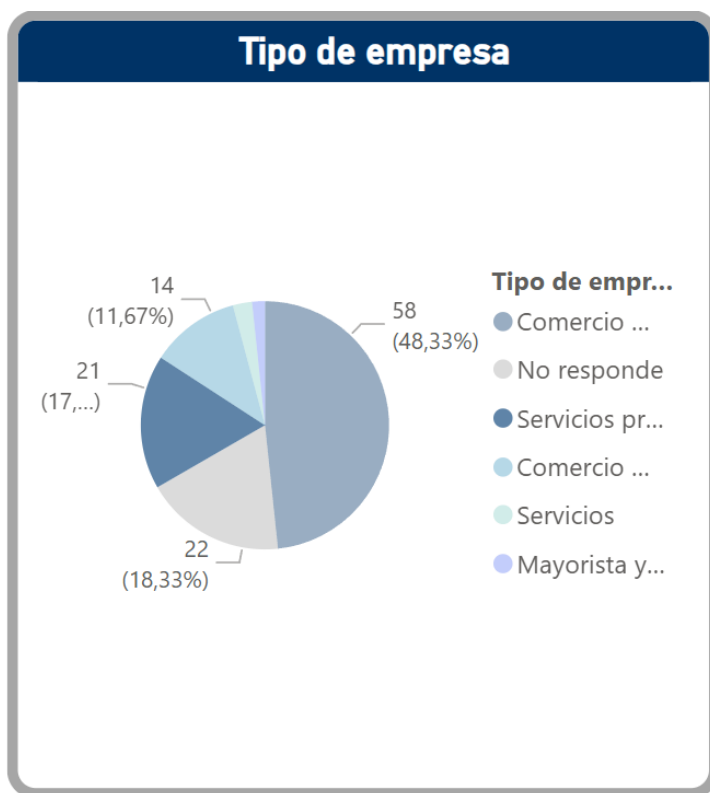
como las expectativas específicas del segmento objetivo hacia este tipo de servicios especializados.

4.5 Validación del Segmento de Mercado: La validación del segmento de mercado es el proceso mediante el cual se analizan y seleccionan los diferentes grupos de clientes identificados en la segmentación, aplicando criterios como fortalezas, oportunidades, competencia y el encaje estratégico con los servicios ofrecidos, para determinar cuál o cuáles segmentos son viables y rentables como mercado meta (Landín & Bermeo, 2018)

Para validar este proyecto se obtuvieron las 116 encuestas, las cuales permitieron encontrar información valiosa para el desarrollo del servicio. Las respuestas recolectadas muestran lo siguiente:

Figura 13

Tipo de empresa

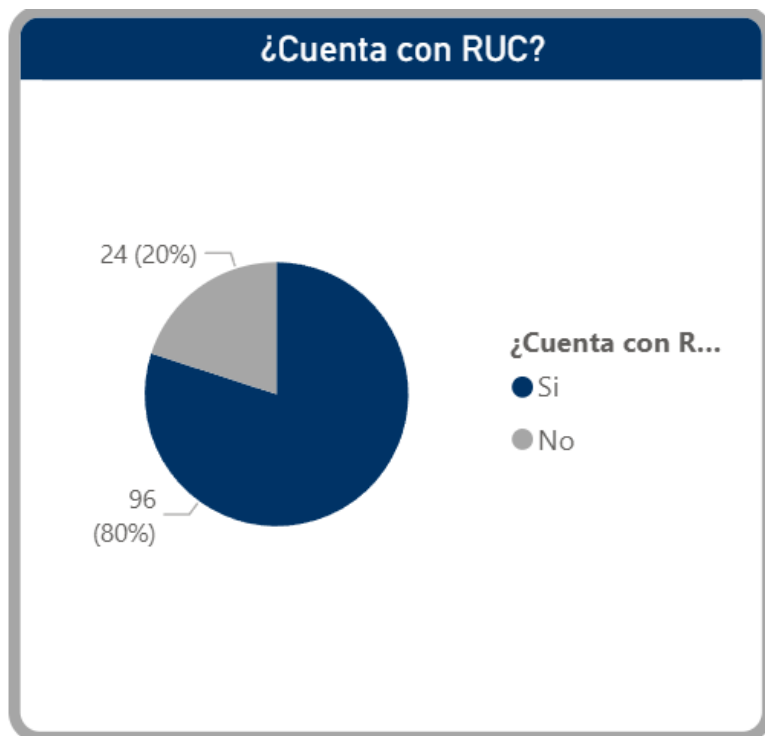


Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

Del total de 116 encuestas analizadas, el gráfico de distribución por tipo de empresa evidencia que el comercio minorista representa el 48,3%, consolidándose como el segmento predominante.

Este hallazgo resulta clave para el enfoque estratégico de DSD, ya que este tipo de negocios suele comercializar productos de consumo en volúmenes pequeños, lo que los hace altamente dependientes de proveedores eficientes, flexibles y con costos logísticos controlados. En segundo lugar, se encuentran los servicios profesionales, con un 15,5%, un grupo que, si bien no importa productos para reventa, sí requiere equipos, herramientas y materiales especializados que pueden ser gestionados mediante esquemas de importación consolidada.

El comercio mayorista representa un 12,1%, y también muestra un alto potencial, especialmente por su interés en adquirir productos a menor costo y en cantidades intermedias, ajustándose a servicios logísticos programados. Por otra parte, cerca del 19% de los encuestados no proporcionó una respuesta válida, en su mayoría por falta de predisposición o por no contar con la persona adecuada al momento de la encuesta. Finalmente, un 5% corresponde a categorías dispersas como “servicios”, “microempresa” u otras que, si bien tienen una participación limitada, podrían convertirse en nichos atractivos mediante estrategias comerciales específicas. Esta segmentación permite a DSD diseñar propuestas diferenciadas y eficaces, alineadas con las necesidades reales de cada tipo de empresa interesada en el proceso de importación.

Figura 14*RUC activo*

Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

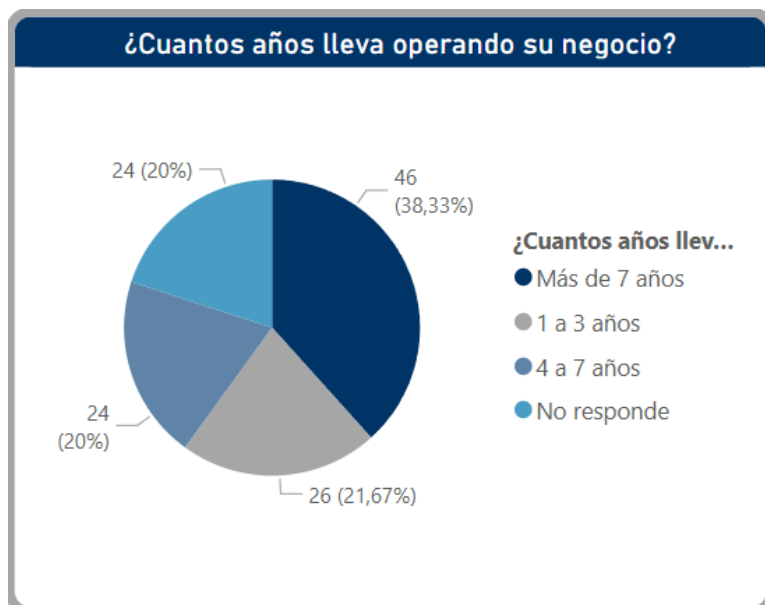
La gráfica muestra que el 79,3% de los negocios encuestados manifestó contar con RUC, lo que refleja un elevado nivel de formalización y apertura hacia la contratación de servicios logísticos internacionales.

Este segmento representa el grupo con mayor potencial inmediato para DSD, ya que tiene la capacidad de importar de manera legal y estructurada. Por otro lado, el 20,7% restante no respondió a la pregunta, por lo que no es posible asumir que operan sin RUC.

Este grupo representa una oportunidad para ofrecer asesoría y fomentar su proceso de formalización, ampliando la base de clientes potenciales. En conjunto, los resultados evidencian un mercado mayoritariamente preparado para recibir servicios de importación consolidada.

Figura 15

Años de operación del negocio



Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

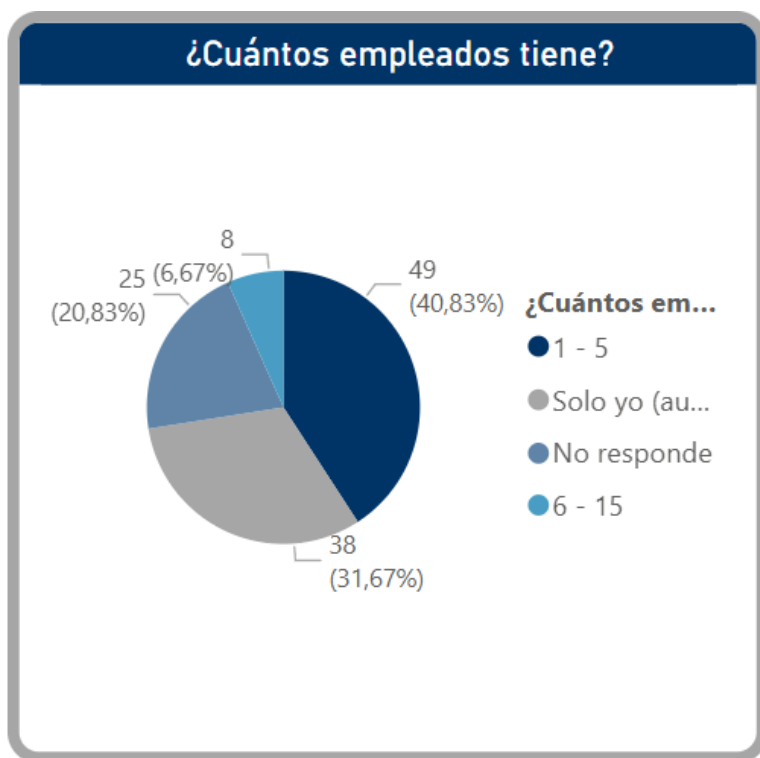
La gráfica revela que el 37,1% de los negocios encuestados lleva más de 7 años en funcionamiento, lo que representa empresas sólidas y estables que buscan servicios logísticos confiables y sostenibles en el tiempo. A su vez, se identifica un sector dinámico compuesto por empresas jóvenes: el 22,4% tiene entre 1 y 3 años de operación, mientras que el 19,8% ha operado entre 4 y 7 años.

Este segmento en crecimiento muestra apertura a nuevas soluciones como la importación consolidada con asesoría, dado que está en búsqueda de optimizar procesos y expandir sus capacidades. En cuanto al 20,7% restante, no se obtuvo esta información, en su mayoría porque los propietarios no se encontraban presentes al momento de la encuesta o por falta de disposición para colaborar, siendo atendidos por personal sin conocimiento de ese dato. En conjunto, el panorama refleja un mercado equilibrado, conformado por negocios consolidados y emprendimientos emergentes. Esta combinación permite que DSD adapte sus servicios a

distintas etapas de desarrollo empresarial, maximizando así las oportunidades comerciales en el entorno local.

Figura 16

Cantidad de empleados



Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

Como se observa en el gráfico, la mayoría de los negocios encuestados son de pequeña escala: el 47,4% funciona bajo la modalidad de autoempleo y el 42,2% cuenta con entre 1 y 5 empleados.

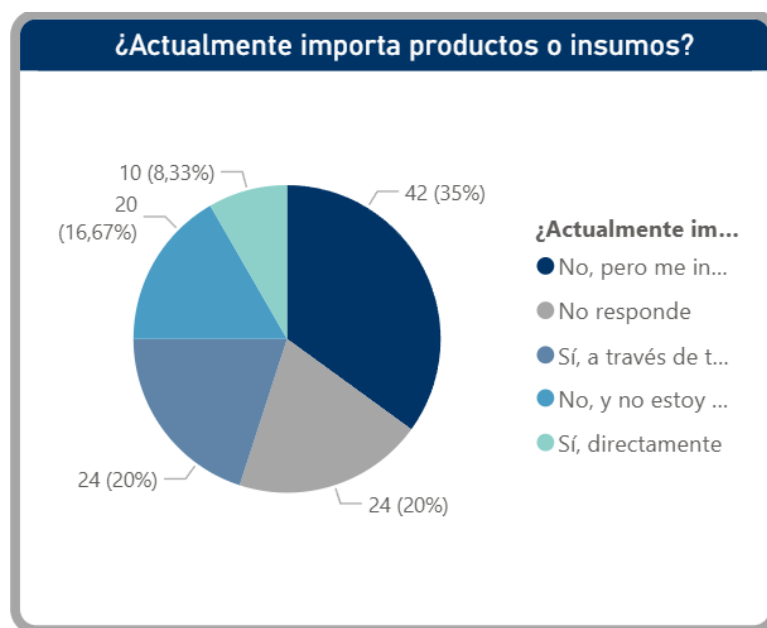
Este dato confirma que el mercado está compuesto principalmente por microempresas, las cuales requieren servicios de importación que sean simples, accesibles y acompañados de asesoría personalizada.

Solo un 5,2% reporta tener entre 6 y 15 empleados, lo que evidencia que son pocos los negocios que han alcanzado una escala mayor. Otro 5,2% no proporcionó respuesta, ya sea por desconocimiento o por no haber accedido a participar completamente en la encuesta.

Este resultado reafirma que la propuesta de valor de DSD se ajusta adecuadamente a las necesidades de este segmento, conformado por negocios pequeños, pero con proyección de crecimiento y con interés en mejorar su acceso a productos internacionales.

Figura 17

Importador de productos o insumos



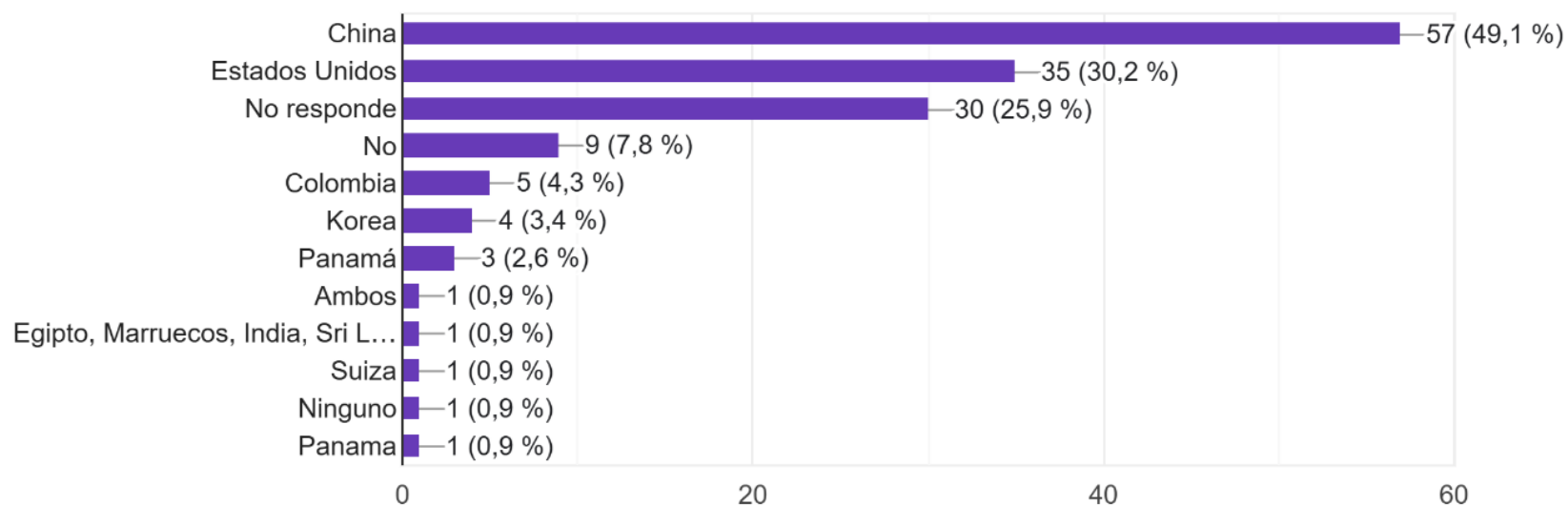
Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

El gráfico muestra que solo el 8,6% de los negocios encuestados realiza importaciones de forma directa, mientras que un 20,7% lo hace a través de terceros, lo que indica que menos del 30% ya participa activamente en procesos de importación. Sin embargo, destaca que un 33,6% aún no importa, pero manifiesta interés en hacerlo, representando una importante oportunidad de mercado para DSD Comercio Global. Por otro lado, un 16,4% expresó no estar interesado y un 20,7% no respondió, posiblemente por desconocimiento o falta de decisión al respecto. En conjunto, los resultados evidencian un fuerte interés latente entre los negocios por incursionar en el comercio internacional, aunque todavía requieren apoyo, información y soluciones accesibles. Esta situación respalda la propuesta de ofrecer un servicio de importación asistida en pequeña

escala, ideal para empresas que desean iniciar sus importaciones minimizando riesgos y con el acompañamiento adecuado.

Figura 18

Países de compra o interés



Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

El gráfico evidencia que la mayoría de los negocios encuestados tienen interés en importar desde China (49,1%) y Estados Unidos (30,2%), reflejando una clara preferencia por estos dos países. China destaca por sus precios competitivos y amplia variedad de productos, mientras que Estados Unidos es valorado por la calidad de sus bienes y confiabilidad comercial. Un 25,9% no respondió

a esta pregunta, debido principalmente a la ausencia del propietario, desconocimiento del tema o falta de disposición a colaborar con la encuesta. También se mencionaron, aunque en menor medida, países como Colombia, Corea, Panamá, India y Sri Lanka, lo cual indica la existencia de nichos específicos de interés. Este resultado permite a DSD enfocar sus esfuerzos logísticos y de asesoría principalmente en mercados asiáticos y norteamericanos, facilitando a los negocios locales el acceso a proveedores confiables y productos estratégicos desde los destinos más demandados.

Figura 19

Frecuencia de compras internacionales



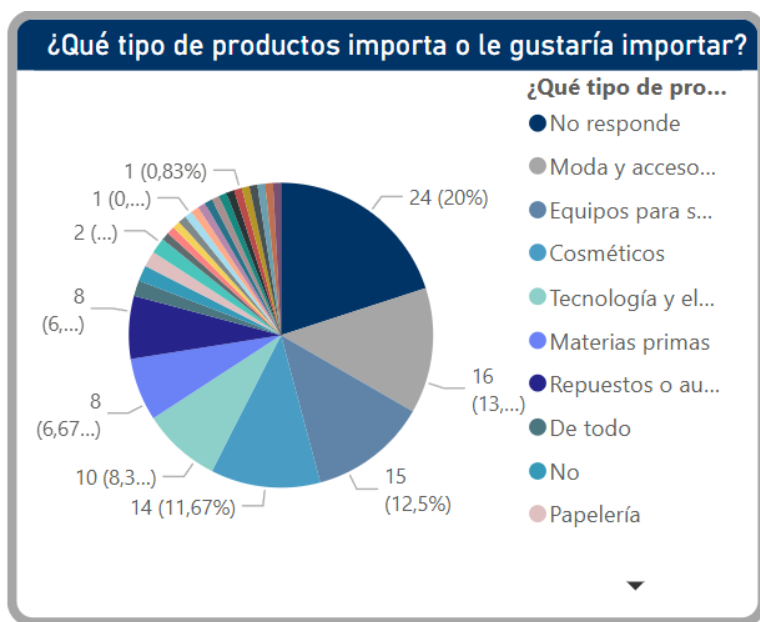
Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

El gráfico indica que el 34,5% de los negocios encuestados aún no realiza compras internacionales, lo que revela la existencia de un amplio grupo con potencial para iniciarse en procesos de importación. Adicionalmente, un 19,8% no respondió a esta pregunta, posiblemente por desconocimiento o falta de predisposición al momento de la encuesta. Por otro lado, un

15,5% realiza importaciones de forma mensual, otro 15,5% lo hace de manera trimestral y un 14,7% de forma esporádica, lo que demuestra la presencia de un grupo activo que ya interactúa con proveedores del exterior. Este segmento representa una oportunidad inmediata para ofrecer servicios logísticos más eficientes y personalizados. En conjunto, los datos reflejan un mercado mixto, en el que conviven empresas que están dando sus primeros pasos en el comercio internacional con otras que ya tienen cierta experiencia, lo cual permite a DSD adaptar sus servicios tanto a negocios que buscan empezar a importar como a aquellos que desean optimizar sus operaciones actuales mediante asesoría especializada y procesos estructurados.

Figura 20

Tipo de productos de importación



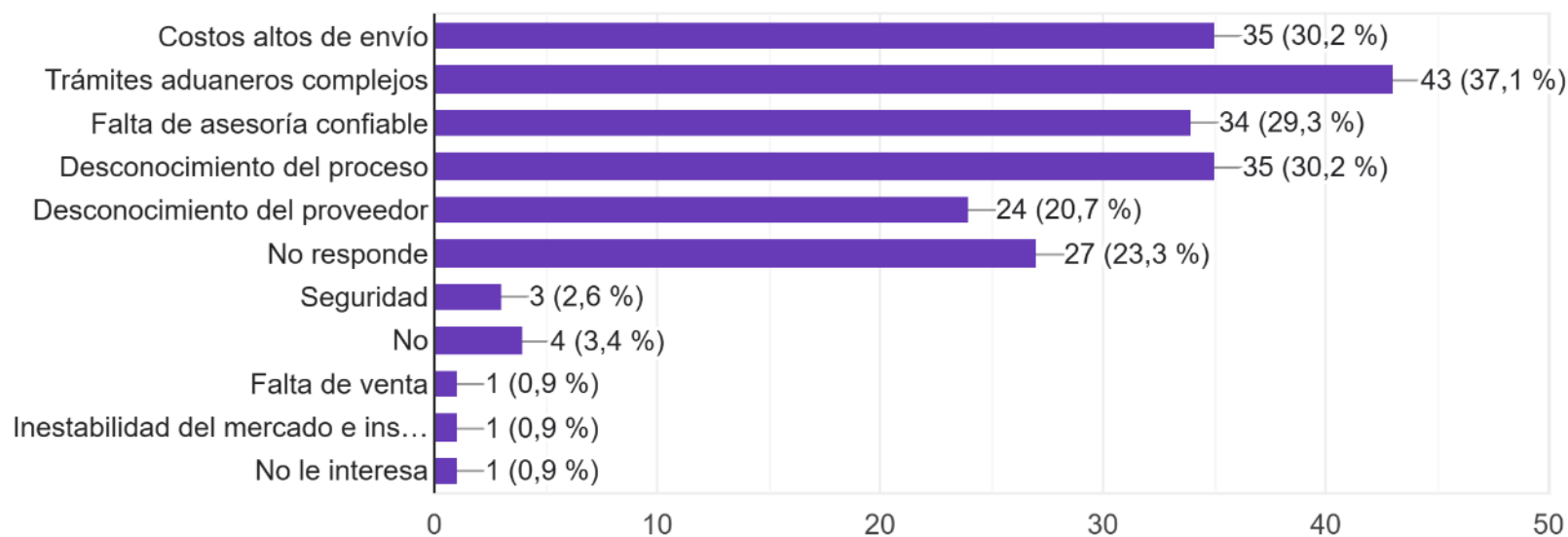
Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

En la pregunta relacionada con el tipo de productos que los negocios ya importan o desean importar, se evidencia una amplia diversidad de intereses, lo que refleja que el mercado de Loja es variado y con múltiples necesidades específicas. Un 20,7% de los encuestados seleccionó la opción “otros”, lo que indica que muchos negocios requieren productos particulares que no se encuentran en las categorías comunes, representando así una oportunidad para

ofrecer servicios personalizados. Entre las categorías más mencionadas se destacan moda y accesorios (12,9%), cosméticos (11,2%), repuestos o autopartes (11,2%) y equipos para negocios (8,6%). También se registraron menciones, aunque en menor proporción, de tecnología, materias primas, licores y calzado. Estos resultados sugieren que DSD debe ofrecer una propuesta flexible, con asesoría especializada por tipo de producto o sector, y con catálogos adaptados a los intereses reales de los negocios locales.

Figura 21

Problemas de importación



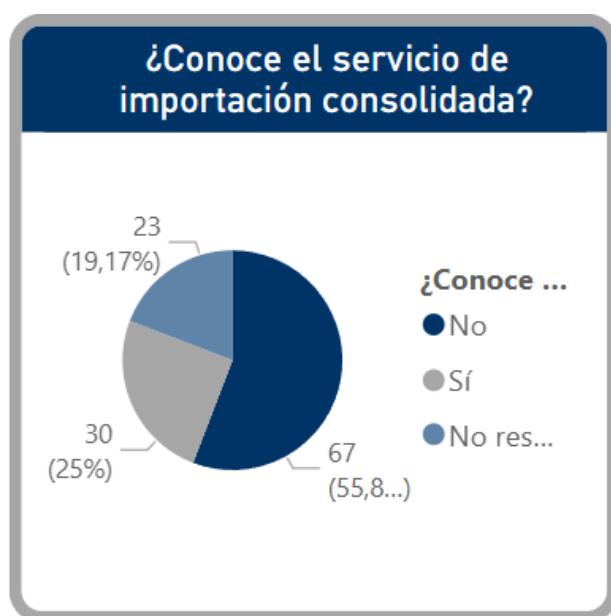
Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

El gráfico revela que los principales temores al momento de importar están relacionados con los trámites aduaneros complejos (37,1%), los costos elevados de envío (30,2%), el desconocimiento del proceso (30,2%) y la falta de asesoría confiable (29,3%).

Estos resultados evidencian una clara necesidad de acompañamiento técnico y educativo, especialmente entre pequeñas y medianas empresas que aún no tienen experiencia en comercio internacional. También se mencionan, en menor medida, el desconocimiento del proveedor (20,7%), así como preocupaciones vinculadas a la seguridad, la inestabilidad del mercado y la falta de venta de los productos importados. Estos datos confirman que una propuesta como la de DSD, centrada en la asesoría integral, simplificación de procesos y acceso a proveedores verificados, responde directamente a las principales barreras percibidas por los potenciales clientes, posicionándose como una solución confiable para quienes desean importar con seguridad y eficiencia.

Figura 22

Conocimiento del servicio de importación consolidada

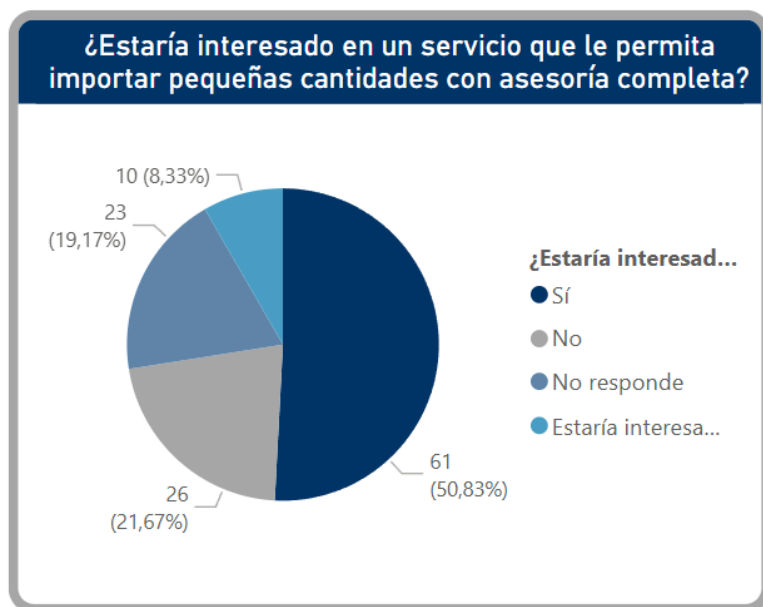


Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

El gráfico muestra que la mayoría de los encuestados (54,3%) no conoce el servicio de importación consolidada, mientras que solo un 25,9% indicó conocerlo y un 19,8% no proporcionó una respuesta clara. Este resultado evidencia un bajo nivel de familiaridad con este tipo de servicio, a pesar de que en preguntas anteriores se identificó un alto interés en importar, así como preocupación por los costos, trámites y falta de asesoría. En este contexto, se presenta una importante oportunidad educativa y comercial para DSD, ya que puede posicionarse explicando de manera clara y sencilla en qué consiste la importación consolidada, cuáles son sus beneficios y cómo ayuda a pequeños y medianos negocios a importar con menor riesgo y mayor control. Aunque esta falta de conocimiento representa una debilidad del mercado, también es una gran oportunidad para introducir el servicio como una solución accesible, novedosa y confiable.

Figura 23

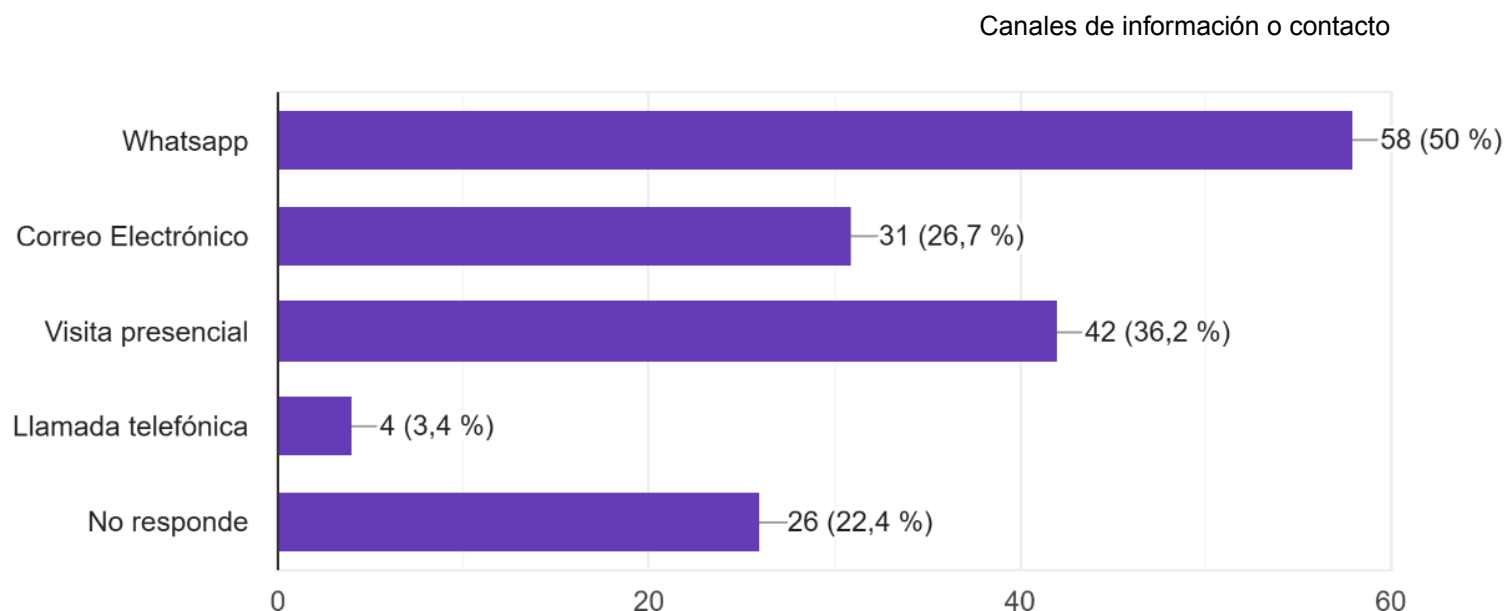
Interés de un servicio de importación en pequeñas cantidades con importación consolidada



Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

El gráfico indica que los resultados reflejan una alta aceptación hacia el servicio propuesto: el 50% de los encuestados expresó interés directo en importar pequeñas cantidades

con asesoría profesional, mientras que un 8,6% manifestó que le gustaría conocer más al respecto, lo cual denota apertura y curiosidad por entender el funcionamiento del servicio. Solo un 21,6% indicó no estar interesado, y un 19,8% no respondió la pregunta. En conjunto, más del 58% muestra una actitud positiva o receptiva, validando claramente la propuesta de valor de DSD Comercio Global. Estos datos confirman que existe un mercado potencial dispuesto a contratar este tipo de soluciones, siempre que se comuniquen de manera clara, confiable y con un enfoque educativo que reduzca las barreras de entrada al comercio internacional.

Figura 24

Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

La gráfica indica que Whatsapp es el canal de comunicación preferido por el 50% de los encuestados, lo que evidencia una clara preferencia por medios rápidos, directos y accesibles. Le siguen en importancia la visita presencial (36,2%) y el correo electrónico (26,7%), lo cual sugiere que muchos negocios también valoran el contacto formal o personalizado, especialmente en contextos de toma de decisiones comerciales. En menor medida, apenas un 3,4% expresó preferencia por las llamadas telefónicas, lo que confirma que este medio ha perdido relevancia frente a plataformas más prácticas. Por otro lado, un 22,4% no respondió la pregunta, posiblemente por no tener una preferencia definida o por desconocimiento del servicio ofrecido. Este panorama confirma que DSD debe priorizar una estrategia de comunicación basada en Whatsapp, complementada por visitas comerciales y correos electrónicos estructurados, adaptando el canal al perfil y comportamiento de cada cliente.

4.6 Testing (Designing Strong Experiments): Para validar la viabilidad y deseabilidad de los servicios logísticos ofrecidos por DSD Comercio Global, se implementó la técnica de validación por entrevista semiestructurada. Esta metodología fue seleccionada debido a que los gerentes de los distintos comercios de Loja no pueden reunirse simultáneamente en un solo lugar. Las respuestas evidenciaron problemáticas comunes como el temor a los trámites aduaneros, la falta de asesoría personalizada, y la necesidad de buscar proveedores confiables en el exterior. Además, se identificó una alta disposición a utilizar un servicio de importación consolidada siempre que incluya acompañamiento profesional y trazabilidad del proceso

4.7 Adaptación de la Propuesta de Valor con Perfil del Cliente (Product-Market Fit): A partir de los hallazgos obtenidos en entrevistas y encuestas, se ajustó la propuesta de valor para adaptarse de forma precisa al perfil de cliente identificado: pequeños y medianos empresarios interesados en importar con menor riesgo y mayor asesoría. Se incorporaron funcionalidades clave como la búsqueda comparativa de proveedores, simulación de costos personalizados, acompañamiento paso a paso y validación documental. Esta adaptación responde directamente

a las principales barreras detectadas: desconocimiento del proceso, miedo a sobrecostos y falta de transparencia.

4.8 Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo): El Prototipo 2.0 evolucionó a partir de la retroalimentación de clientes potenciales. Ahora incluye:

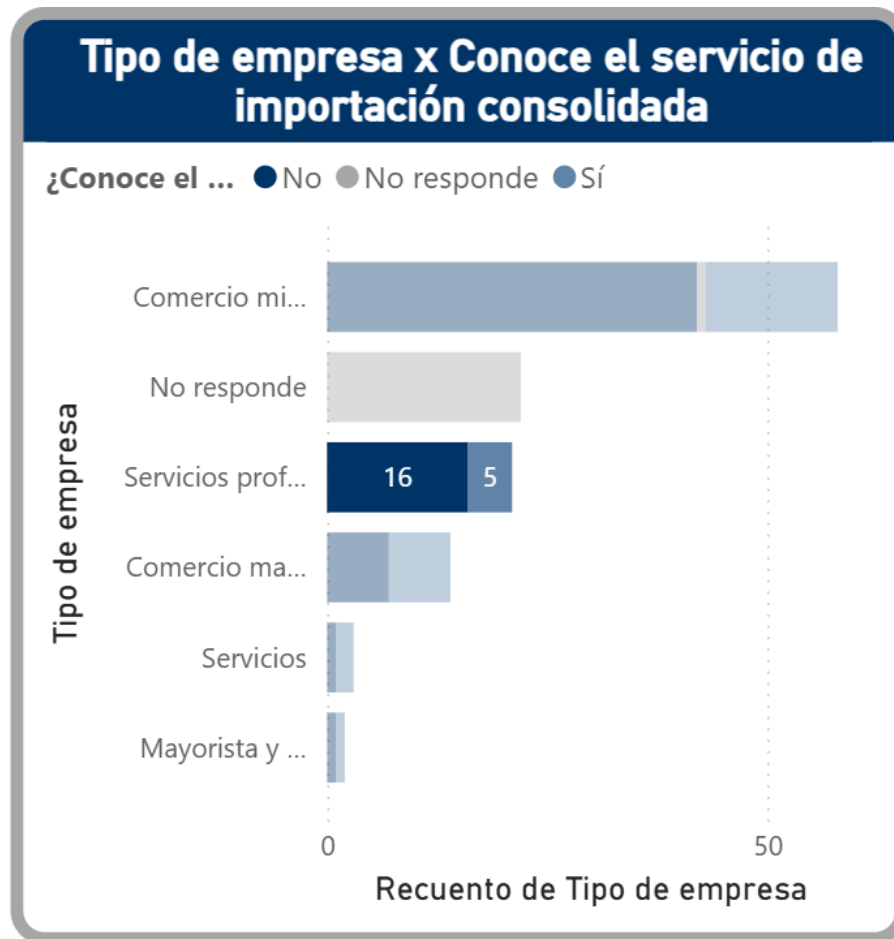
- Catálogo de servicios adaptado al nivel de experiencia del cliente (básico, intermedio, frecuente).
- Plantillas descargables de documentos de importación (factura proforma, packing list, autorización SENA, etc.).
- Agenda física en la que incluya incoterms, rutas logísticas más usadas, información sobre la importación consolidada y una agenda digital automatizada para agendar asesorías directamente desde la landing page.

4.9 Medir Datos y Análisis de Resultados de Investigación de Mercado: Para conocer mejor las necesidades del mercado y validar el interés real por los servicios de importación que ofrece DSD Comercio Global, se aplicaron dos herramientas clave: encuestas y entrevistas.

En primer lugar, se recopilaron los resultados de 116 encuestas dirigidas a emprendedores, profesionales y pequeños negocios de Loja, y se realizó el cruce de variables obteniendo los siguientes resultados:

Figura 25

Tipo de empresa x Conocimiento de servicio de importación consolidada

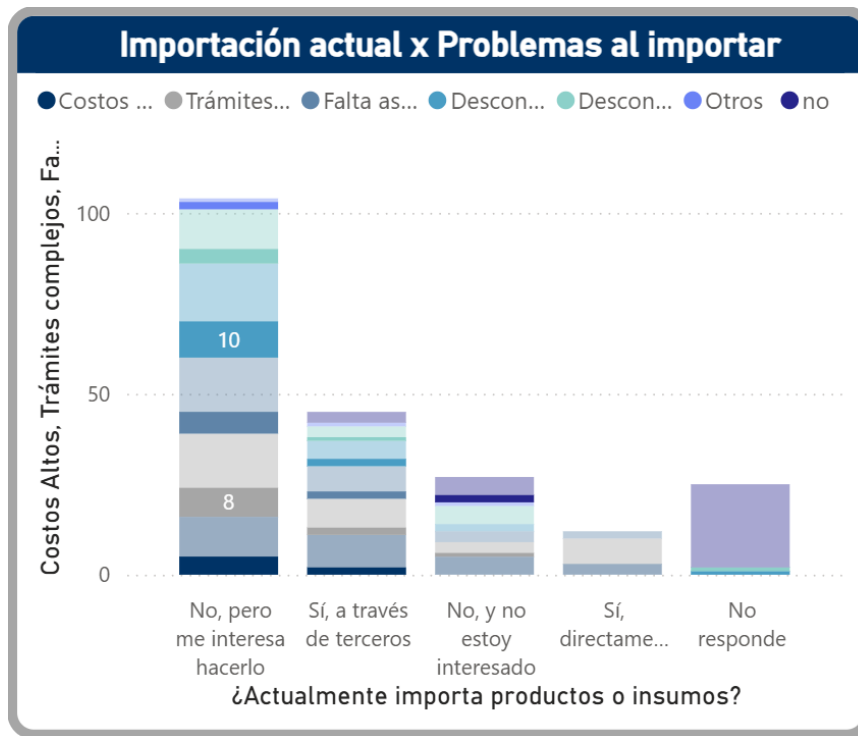


Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

En este gráfico revela que la mayoría de los negocios, especialmente del sector comercio minorista, no conoce el servicio de importación consolidada. Este desconocimiento evidencia una gran oportunidad para educar al mercado sobre alternativas más eficientes y accesibles para importar.

Figura 26

Importación actual x Problemas al importar

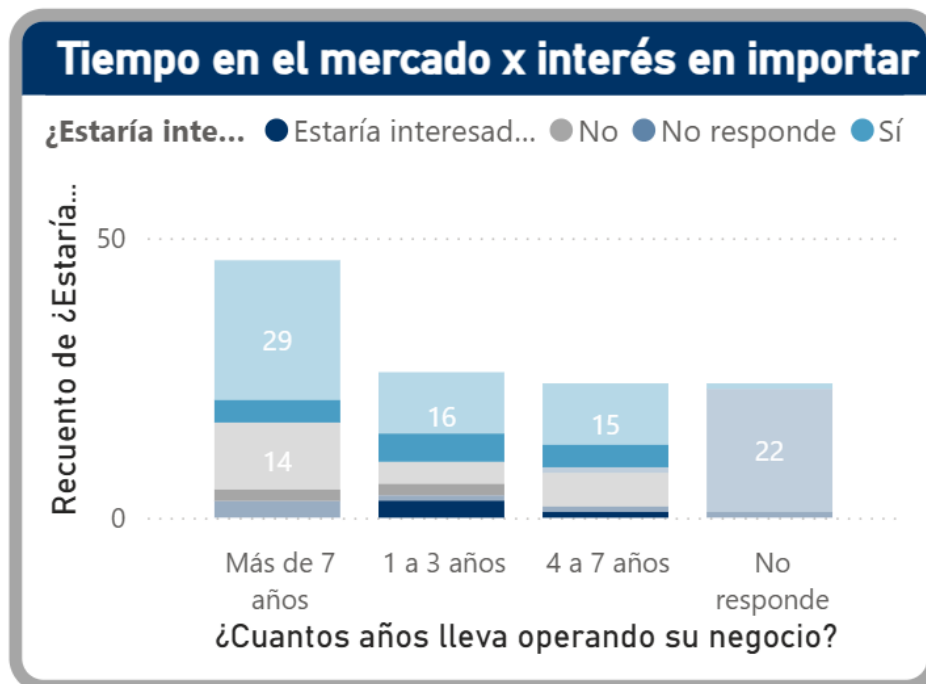


Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

Se demuestra que los negocios que aún no importan, pero están interesados, enfrentan barreras como trámites complejos, costos altos y falta de asesoría. Incluso quienes ya importan a través de terceros también reportan dificultades. Esto valida la necesidad de una solución logística con acompañamiento integral.

Figura 27

Tiempo en el mercado x Interés en importar

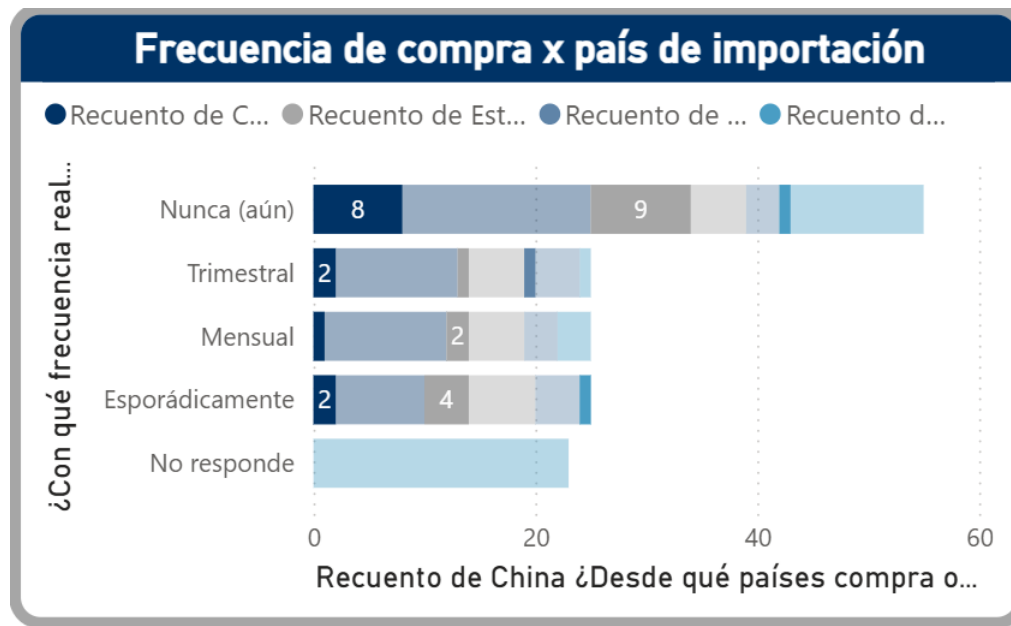


Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

En este gráfico se nota que tanto las empresas nuevas como las más consolidadas muestran interés en importar con asesoría. Sin embargo, también hay una proporción importante de quienes no responden o no están interesados, lo que refuerza la importancia de comunicar bien el valor del servicio.

Figura 28

Frecuencia de compra x país de importación



Nota: Encuesta realizada a emprendedores de la ciudad de Loja (2025). Elaboración de los autores

La mayoría aún no realiza compras internacionales, pero ya tienen definidos sus países de interés, siendo China y Estados Unidos los más mencionados. Esto demuestra una intención clara de importar, que puede ser activada con un servicio seguro y personalizado.

Además, se realizaron entrevistas a seis empresas locales, en la cual todos coincidieron en que el principal obstáculo es la falta de asesoría profesional, especialmente en la búsqueda de proveedores confiables y la gestión documental. También manifestaron estar dispuestos a importar cada dos o tres meses si existiera un servicio que los acompañe durante todo el proceso.

Finalmente, los empresarios consultados señalaron que estarían dispuestos a pagar entre el 7% y el 10% del valor de la importación por un servicio completo, siempre que incluya búsqueda de proveedor, trámites, trazabilidad y entrega en Loja.

4.10 PMV (Producto Mínimo Viable): El Producto Mínimo Viable (PMV) combina dos servicios complementarios:

1. Asesoría especializada: sesión personalizada de una hora donde se explica el proceso, se simulan costos y se revisan documentos claves.
2. Servicio de importación consolidada: gestión operativa para traer productos desde China, EE. UU., Panamá, etc., compartiendo contenedor entre varios importadores. Este PMV fue validado con seis usuarios, quienes valoraron la claridad, el ahorro en costos logísticos y la posibilidad de importar sin intermediarios.

4.11 Landing Page: Se diseñó una landing page profesional (<https://site-10uhnaxee.godaddysites.com>) con enfoque en conversión. Esta incluye:

- Encabezado atractivo: "Soluciones Logísticas Eficientes".
- Beneficios destacados del servicio.
- Agenda digital integrada para reservar asesorías gratuitas.
- Testimonios reales de emprendedores lojanos.

- Llamado a la acción claro y formulario de contacto con botón de conexión a whatsapp.

4.12 Monetización: El modelo de monetización de DSD Comercio Global se fundamenta en el esquema B2B (Business to Business), ya que sus servicios están dirigidos principalmente a emprendedores, negocios locales y pequeñas empresas que buscan importar productos con acompañamiento especializado. Este modelo permite establecer una relación directa y personalizada con el cliente, ofreciendo un servicio integral que abarca desde la asesoría hasta la entrega final del producto.

5. Plan de Marketing

El plan de marketing constituye un eje fundamental para la consolidación de DSD Comercio Global como una empresa especializada en brindar servicios logísticos de importación a emprendedores, profesionales independientes y pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Loja. En un entorno empresarial, el marketing se convierte en una herramienta estratégica para alcanzar visibilidad, captar clientes, generar confianza y posicionar la marca en el mercado local.

Todo este planteamiento busca generar ventas, construir relaciones comerciales sostenibles, facilitar el proceso de importación a clientes con poca experiencia y fortalecer el ecosistema emprendedor mediante una logística ágil, confiable y accesible.

5.1 Establecimiento de Objetivos: El establecimiento de objetivos de marketing para DSD Comercio Global responde a la necesidad de consolidar una estrategia alineada con las características reales del mercado lojano. A partir del análisis de las 116 encuestas aplicadas a emprendedores locales, se identificó un entorno compuesto mayoritariamente por microempresas formales del sector comercial minorista (48,3%), con poca experiencia directa en importaciones, pero con alto interés en iniciarse en el comercio internacional, especialmente bajo esquemas de importación consolidada con asesoría.

Los resultados también revelan que el 79,3% de los negocios cuenta con RUC, lo que representa una alta formalización y capacidad para contratar servicios logísticos legalmente. Además, el 50% mostró interés directo en importar pequeñas cantidades con asesoría profesional, y un 33,6% expresó disposición a empezar a importar, aunque aún no lo haga. Estos datos respaldan la propuesta de posicionar a DSD como una solución accesible, educativa y confiable, especialmente diseñada para emprendedores, profesionales y pymes de la ciudad.

Con base en este diagnóstico, se plantean los siguientes objetivos de marketing, divididos en un objetivo general y objetivos específicos, todos ellos con enfoque SMART:

Objetivo general: Iniciar la validación del modelo de negocio de DSD Comercio Global mediante la captación progresiva de al menos 55 clientes interesados en servicios de importación con asesoría y lograr reconocimiento de marca en el entorno emprendedor lojano durante el primer año de operación.

Objetivos específicos:

- Captar al menos 50 clientes fidelizados en el primer año, entre emprendedores y pequeños negocios que deseen importar.
- Aumentar 15% el servicio de asesoría de importaciones en relación con el primer mes de operaciones de DSD, en los próximos 6 meses mediante la implementación de una campaña de marketing digital dirigida a nuevos clientes del sector profesional independiente vía WhatsApp business.

5.2 Estrategias de Marketing Mix (4Ps): Las estrategias de marketing de DSD Comercio Global están estructuradas bajo el modelo del marketing mix. Estas estrategias están diseñadas específicamente para conectar con el segmento de emprendedores, profesionales independientes y pequeñas empresas formales de Loja que desean iniciar o mejorar sus procesos de importación, pero que requieren servicios accesibles, confiables y con asesoría personalizada.

Tabla 5*Estrategias de marketing Mix (4Ps)*

Variable	Estrategia simplificada
Producto	DSD Comercio Global ofrecerá un servicio de importación personalizado para emprendedores y pequeños negocios. Incluirá gestión completa del proceso, asesoría en cada etapa y materiales educativos como guías y talleres. El enfoque será facilitar la importación de pequeñas cantidades de forma simple, segura y guiada.
Precio	Se manejarán precios accesibles desde \$60 por importación, según el nivel de servicio requerido. La primera asesoría será gratuita y se ofrecerán descuentos por fidelización. Los costos serán claros y sin cargos ocultos, adaptados al presupuesto de microempresas y emprendedores.
Plaza	El servicio será semivirtual. La atención será principalmente por WhatsApp Business, correo electrónico y redes sociales. También habrá atención presencial con cita previa en Loja.
Promoción	Se usará contenido educativo en redes sociales, como reels, tips y testimonios. También se realizarán talleres gratuitos y participaciones en eventos locales. Se activará un programa de referidos para incentivar recomendaciones entre emprendedores.

Nota: Elaboración de los autores

La estrategia de marketing mix diseñada para DSD Comercio Global responde de manera coherente al perfil del mercado identificado en Loja: microempresas, emprendedores y profesionales que desean importar en pequeñas cantidades y con acompañamiento cercano. El producto está claramente enfocado en simplificar y guiar el proceso de importación, lo que atiende directamente las principales barreras identificadas en las encuestas, como el desconocimiento, los trámites y la falta de asesoría.

En cuanto al precio, se adopta una estructura accesible y flexible, ideal para un público con recursos limitados, pero con alto interés en formalizar sus compras internacionales. La distribución aprovecha canales digitales de bajo costo y alto alcance, como WhatsApp y redes

sociales, lo que permite mantener una operación eficiente y cercana al cliente. Finalmente, la promoción se basa en contenidos educativos y testimonios, lo cual genera confianza y posiciona a DSD como un referente técnico en el tema.

En conjunto, estas estrategias están alineadas con una propuesta realista, funcional y adaptable, ideal para un emprendimiento universitario en su fase inicial de validación.

5.3 Estrategia de Marketing digital: La estrategia de marketing digital de DSD Comercio Global se fundamenta en la necesidad de alcanzar a su público objetivo emprendedores, profesionales independientes y Pymes a través de canales accesibles, de uso cotidiano y bajo costo. Los resultados de las encuestas reflejan que WhatsApp (50%), seguido por la visita presencial (36,2%) y el correo electrónico (26,7%), son los canales preferidos de contacto. Asimismo, el alto uso de redes sociales por parte del público emprendedor convierte al entorno digital en un espacio ideal para atraer, educar y convertir clientes potenciales.

Objetivo de la estrategia digital: Aumentar la visibilidad de DSD Comercio Global y generar confianza en redes sociales mediante contenido educativo y asesoría gratuita, logrando al menos 300 nuevos seguidores, 15 interacciones por publicación y 10 solicitudes de asesoría, en un periodo determinado, usando herramientas digitales gratuitas y gestionado por el equipo fundador.

Canales digitales por utilizar:

- WhatsApp Business: canal principal de atención personalizada, envío de cotizaciones, seguimiento de procesos e interacción diaria.
- Redes sociales (Facebook, Instagram y TikTok): para difundir contenido educativo, videos cortos (reels), testimonios, tips, errores comunes al importar y noticias logísticas.
- Correo electrónico: para envíos de propuestas, plantillas, fichas informativas y seguimiento formal a clientes potenciales.

- Sitio web básico: con formulario de contacto, explicación del servicio, preguntas frecuentes y enlaces directos a WhatsApp y redes sociales.

Tipos de contenido a publicar:

- Reels explicativos: “¿Qué es la importación consolidada?”, “Errores comunes del primer importador”.
- Infografías simples: cronograma del proceso de importación, documentos necesarios, costos promedio.
- Testimonios y casos reales de importaciones exitosas.
- Historias interactivas en Instagram con encuestas, preguntas o mini tips.
- Descargables gratuitos: checklist del importador, guía básica de trámites, plantillas para cotización.
- Lives o mini webinars gratuitos sobre temas clave.

Frecuencia sugerida de publicación:

- a 4 publicaciones semanales en redes sociales (mezcla de reels, historias y posts gráficos).
- 1 taller virtual gratuito al mes.
- Respuesta inmediata o en menos de 12 horas en WhatsApp y correos electrónicos.

Campañas específicas:

- Campaña de lanzamiento: “Importa sin miedo” (promoción del servicio para quienes desean empezar a importar).
- Campaña educativa continua: “Aprende a importar con DSD” (contenido en formato corto con tono amigable).
- Campaña de referidos: “Trae un amigo y recibe asesoría gratis en tu próxima importación”.

KPI Digitales por monitorear:

- Número de seguidores y crecimiento semanal en redes.
- Interacciones por publicación.
- Tasa de conversión de leads a clientes reales.
- Número de mensajes y cotizaciones generadas por WhatsApp.
- Participación en talleres y cantidad de descargas de materiales gratuitos.

5.4 Estrategias de Diferenciación: Se posicionará en el mercado lojeño mediante una estrategia de diferenciación centrada en la cercanía, la asesoría especializada y la accesibilidad del servicio. A diferencia de otras empresas logísticas tradicionales que operan a gran escala o con procesos estandarizados, DSD busca convertirse en un aliado estratégico para pequeños negocios y emprendedores, ofreciendo soluciones personalizadas y acompañamiento durante todo el proceso de importación.

Los resultados de las encuestas muestran que el 54,3% de los encuestados no conoce el servicio de importación consolidada, y que existe un fuerte temor hacia los trámites aduaneros (37,1%), el desconocimiento del proceso (30,2%) y la falta de asesoría (29,3%). Estos datos reflejan una oportunidad clara para diferenciarse mediante un enfoque educativo y de apoyo constante, lo que permitirá a DSD cubrir un vacío en el mercado local.

Principales factores de diferenciación:

- **Acompañamiento personalizado:** Mediante atención directa por WhatsApp y reuniones presenciales, seguimiento del proceso paso a paso y disponibilidad para resolver dudas en tiempo real.
- **Educación y formación para el cliente:** Talleres gratuitos, miniguías y contenidos educativos diseñados para quienes no tienen experiencia previa en importaciones junto con asesoría clara y en lenguaje simple, sin tecnicismos innecesarios.

- **Accesibilidad y flexibilidad:** Precios ajustados al presupuesto de emprendedores, además de la posibilidad de importar desde \$200 o en pequeños volúmenes mediante carga consolidada con cotizaciones claras y sin sobre costos ocultos.
- **Especialización en microempresas:** Servicios diseñados exclusivamente para quienes importan poco, por primera vez, o necesitan orientación en decisiones logísticas.

5.5 Presupuesto de Marketing: El presupuesto de marketing de DSD Comercio Global ha sido estructurado de manera realista y progresiva, considerando la etapa de validación del modelo de negocio, la escala del emprendimiento, y el uso intensivo de herramientas digitales de bajo costo, pero alto alcance. La inversión estará orientada principalmente a la generación de contenido educativo, presencia en redes sociales, captación de leads calificados, y actividades de promoción directa, como talleres o visitas comerciales.

Las acciones estarán distribuidas mensualmente y podrán adaptarse según los resultados obtenidos en cada trimestre. Se detalla el presupuesto estimado para el primer año de operación:

Tabla 6

Presupuesto de marketing

ESPECIFICACIONES	PRECIO UNITARIO	PRECIO MENSUAL	PRECIO ANUAL
REDES SOCIALES	\$90,00	\$90,00	\$1.080,00
PRODUCCION DE CONTENIDO	\$35,00	\$35,00	\$420,00
MATERIAL PROMOCIONAL FISICO	\$25,00	\$25,00	\$300,00
PUBLICIDAD DIGITAL	\$100,00	\$100,00	\$1.200,00
TOTAL	\$175,00	\$175,00	\$3.000,00

Nota: Elaboración de los autores

Consideraciones adicionales: La inversión será escalable según la captación de clientes, además parte del contenido será autogestionado con herramientas gratuitas (Canva, CapCut, Google Forms, etc.) con el objetivo de disminuir gastos. Se aprovecharán espacios académicos y ferias sin costo como parte de las activaciones presenciales, y tener en cuenta que el presupuesto puede ser cubierto parcialmente por ingresos generados por los primeros clientes o mediante alianzas estratégicas.

6. Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

El estudio técnico y el diseño del modelo de gestión organizacional constituyen un componente esencial para garantizar la viabilidad operativa de DSD Comercio Global. Este apartado permite definir con claridad la infraestructura física, los procesos internos, la estructura organizativa y el marco legal que sostendrán la operatividad de la empresa.

6.1 Localización: La localización es un factor estratégico clave dentro del estudio técnico, ya que determina el espacio físico donde operará la empresa y condiciona directa e indirectamente aspectos como la eficiencia operativa, el acceso a clientes, la logística de distribución y la proyección de imagen corporativa.

En el caso de DSD Comercio Global, empresa especializada en servicios logísticos para emprendedores, profesionales y comercios en la ciudad de Loja, la selección adecuada del lugar de funcionamiento debe estar alineada con criterios de conectividad y cercanía al mercado objetivo.

Para sustentar la elección de la ubicación, se aplicó un enfoque técnico que considera seis criterios fundamentales:

Tabla 7

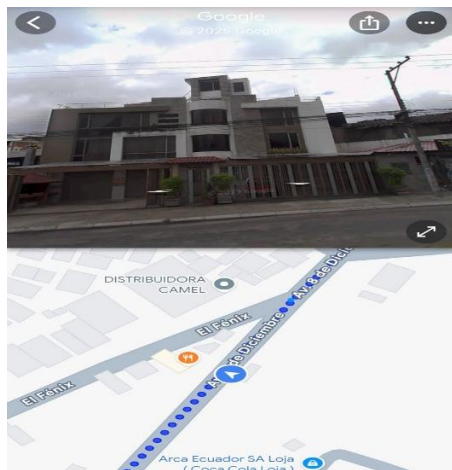
Criterios clave para elección de la Localización

Criterio Técnico	Justificación
1. Geográfico	Loja posee conectividad terrestre adecuada (Panamericana Sur, vía Loja-Catamayo) y proximidad al aeropuerto de Catamayo (45 min), facilitando gestiones con puertos y aeropuertos del país.
2. Económico	Costos de arriendo moderados, servicios básicos disponibles, acceso a internet de fibra óptica y mano de obra calificada en comercio exterior y logística.
3. Social	Buen nivel de seguridad, calidad de vida, instituciones educativas, bancos y servicios que favorecen la retención de talento humano.
4. Acceso a insumos	Si bien DSD no requiere materias primas físicas, necesita cercanía a servicios tercerizados: bodegas, paquetería, agentes de aduana y transporte.
5. Cercanía al mercado objetivo	Loja cuenta con 1046 negocios con RUC (SRI, 2024), de los cuales una proporción significativa muestra interés en procesos de importación.
6. Infraestructura de distribución	Presencia de operadores logísticos (Servientrega, Correos del Ecuador, TramacoExpress), bodegas y facilidad de transporte urbano y periférico.

Nota: Elaboración de los autores

Figura 29

Ubicación propuesta



Nota: Captura tomada desde Google Maps en la ciudad de Loja, sector suroriente, Av. 8 de diciembre (2025). Elaboración de los autores

Dirección referencial:

Av. 8 de diciembre, Sector suroriente de la ciudad de Loja.

Este sector fue seleccionado por cumplir con:

- Alta visibilidad y acceso vial fluido.
- Proximidad a zonas residenciales y comerciales.
- Conexión rápida con centros logísticos, transporte terrestre y operadores de carga.

6.2 Operaciones (Mapa de procesos): El mapa de procesos representa de forma estructurada las actividades clave de la empresa y cómo se interrelacionan para generar valor al cliente. En el caso de DSD Comercio Global, el modelo de operaciones se basa en una arquitectura funcional que integra procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, todos orientados a satisfacer las necesidades de los emprendedores y profesionales locales mediante un servicio logístico confiable, ágil y personalizado.

La propuesta de valor de DSD es acompañamiento personalizado, asesoría especializada y transparencia logística. Se materializa en cada uno de los procesos aquí descritos:

Procesos estratégicos: Constituyen el eje directivo y decisional de la empresa, alineados con su misión de ser un aliado confiable para importadores locales:

- **Definición estratégica:** Establecimiento de objetivos, visión comercial y rutas de crecimiento.
- **Diseño de servicios personalizados:** Construcción de paquetes logísticos ajustados a las capacidades y necesidades del cliente lojeño.
- **Gestión de calidad:** Control de estándares de atención, tiempos de respuesta y confiabilidad del servicio ofrecido.

Procesos misionales: Representan el corazón operativo de DSD, ya que corresponden directamente a las actividades que generan valor y cumplen la promesa al cliente:

- **Gestión comercial personalizada:** Prospección activa de clientes, diseño de cotizaciones por WhatsApp, y gestión de cierres vía canales digitales.
- **Planificación operativa logística:** Diseño de la cadena de importación (desde el proveedor internacional hasta la entrega en Loja), selección de rutas, medios y aliados logísticos.
- **Atención y acompañamiento al cliente:** Soporte constante en todo el proceso de importación, resolución de inquietudes, y seguimiento en tiempo real de carga consolidada.

Procesos de apoyo: Permiten el soporte estructural, administrativo y tecnológico para que las operaciones puedan ejecutarse con fluidez y bajo control:

- **Gestión de aliados y proveedores logísticos:** Evaluación, negociación y coordinación con agentes de carga, couriers, bodegas y agentes de aduana.

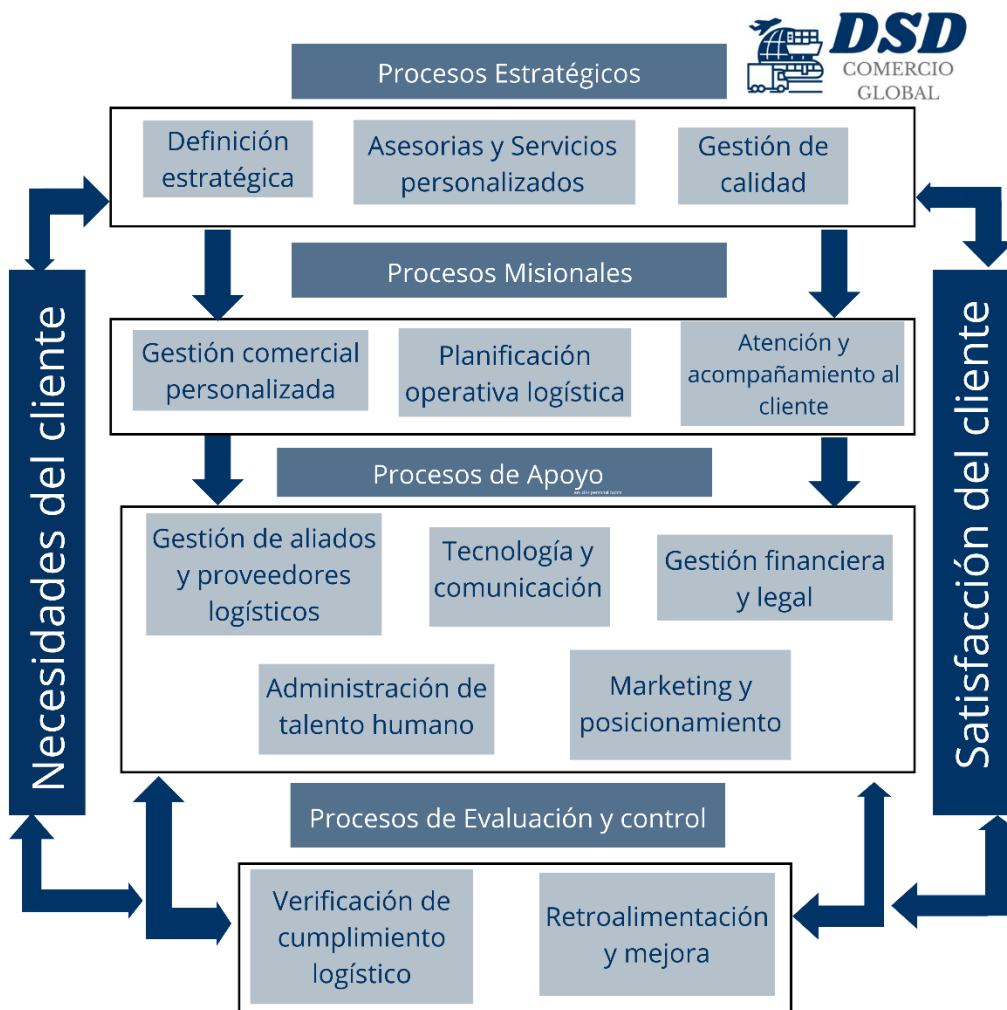
- **Tecnología y comunicación:** Integración de plataformas de gestión, rastreo de envíos, CRM digital y canales de contacto directo (WhatsApp, redes sociales, correo).
- **Gestión financiera y legal:** Control de pagos, gestión tributaria, elaboración de contratos y manejo documental para legalización de procesos.
- **Marketing y posicionamiento:** Campañas digitales, generación de contenido educativo y estrategias de atracción enfocadas en emprendedores e importadores primerizos.
- **Administración de talento humano:** Coordinación del equipo técnico y administrativo, capacitaciones sobre normativa aduanera y atención al cliente.

Procesos de evaluación y control: Aseguran que el servicio ofrecido cumpla con los estándares definidos y que los aprendizajes se conviertan en mejora continua:

- **Verificación de cumplimiento logístico:** Control del tiempo estimado vs. tiempo real, efectividad del acompañamiento y nivel de satisfacción reportado por los clientes.
- **Retroalimentación y mejora:** Uso de encuestas, seguimiento de indicadores y análisis de casos para ajustes en la operativa.

Figura 30

Mapa de procesos de la empresa DSD



Nota: Elaboración de los autores

Este mapa de procesos consolida el enfoque operativo de DSD Comercio Global, evidenciando que su estructura no responde a modelos tradicionales estandarizados, sino centrada en la atención personalizada, la eficiencia logística y la cercanía con el emprendedor o profesional lojano.

6.3 Diseño Organizacional (Organigrama): El diseño organizacional de DSD Comercio Global responde a una estructura funcional adaptada al tamaño actual de la empresa y centrado en

servicios personalizados para pymes, emprendedores y profesionales de Loja. Esta estructura permite distribuir las responsabilidades entre los tres miembros.

Dado que se trata de una empresa en fase de consolidación, el organigrama combina roles estratégicos, operativos y de apoyo.

Figura 31

Organigrama de la empresa DSD



Nota: Elaboración de los autores

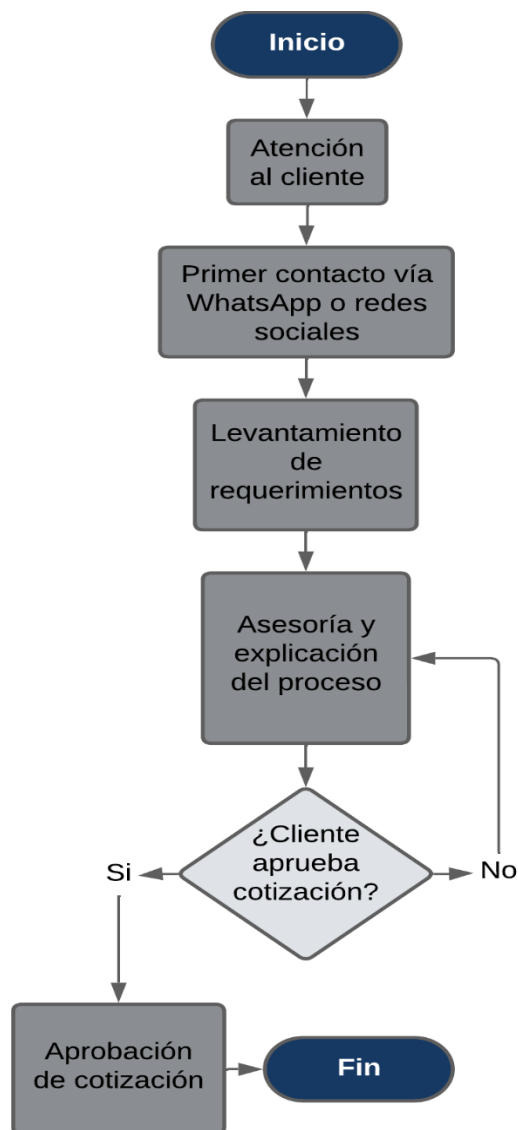
Este diseño demuestra una estructura vertical, en la punta con el liderazgo estratégico y ramificándolo en roles enfocados tanto en la relación directa con clientes como en soporte operativo y logístico.

6.4 Diseño del Proceso Productivo o servicio (Flujograma): DSD comercio global se articula como una empresa de servicios, en donde posee dos componentes para su funcionamiento, el

proceso comercial en conjunto con el proceso de ejecución logístico de las importaciones-, con el objetivo de ofrecer una experiencia personalizada y confiable, en cumplimiento con la propuesta de valor.

Figura 32

Flujograma del proceso de ventas



Nota: Elaboración de los autores

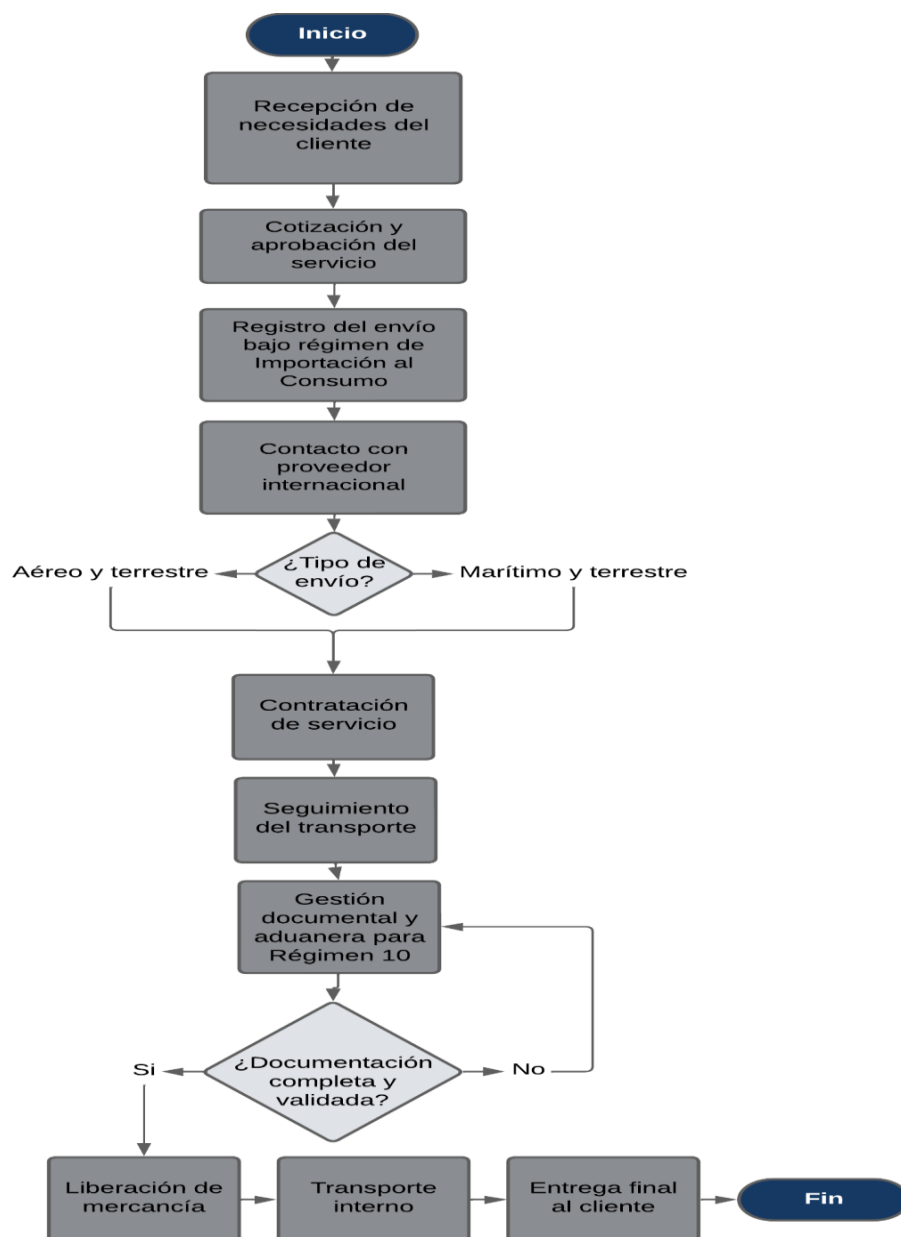
El flujograma muestra el proceso empezando desde el primer contacto con el cliente hasta la cotización de este, además la inclusión de una fase de retroalimentación permite ajustar

la propuesta antes de cerrar el acuerdo, lo que refuerza la confianza y cercanía con el cliente.

Una vez aprobada la cotización, el flujo da paso al proceso operativo.

Figura 33

Flujograma del proceso operativo de DSD para importación para el consumo



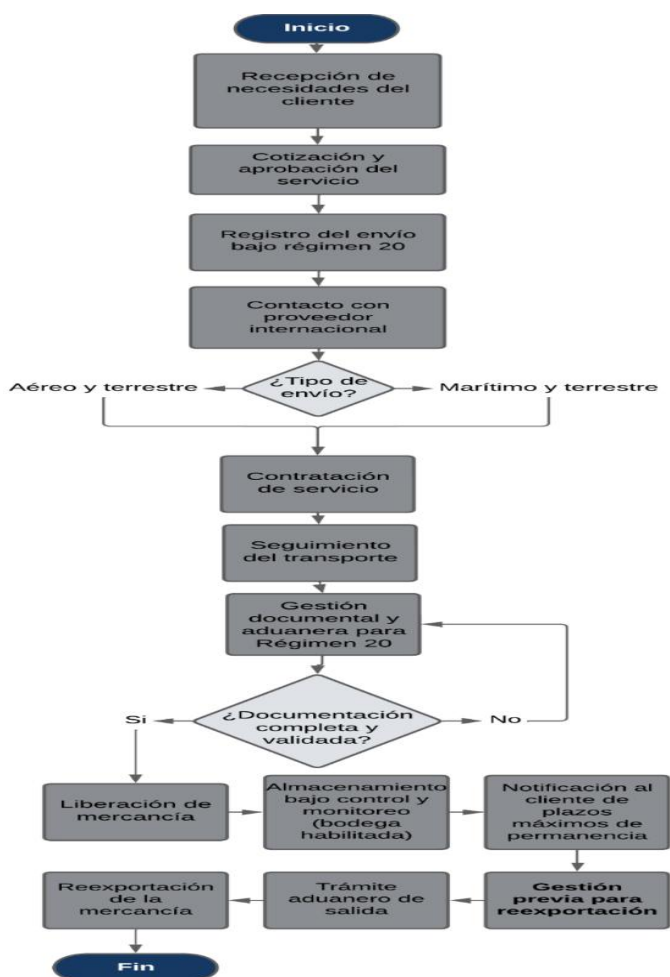
Nota: Elaboración de los autores

El flujograma operativo para el régimen de Importación al Consumo (Régimen 10) refleja de manera clara y secuencial el proceso logístico integral de DSD Comercio Global, desde la

recepción de las necesidades del cliente hasta la entrega final de la mercancía. Destaca la inclusión del régimen aduanero específico, lo cual permite alinear las gestiones documentales con los requisitos del SENA, reduciendo riesgos operativos. Además, el control documental previo a la liberación de mercancía garantiza eficiencia, cumplimiento legal y satisfacción del cliente final.

Figura 34

Flujograma del proceso operativo de DSD para Admisión Temporal para Reexportación en el Mismo Estado



Nota: Elaboración de los autores

El flujograma contempla correctamente la división por tipo de transporte (aéreo, terrestre o marítimo), permitiendo a DSD Comercio Global adaptar sus servicios a la naturaleza del

producto y las condiciones del proveedor internacional. Posteriormente, la gestión documental y aduanera para el Régimen 20 se presenta como un punto clave de control, pues es aquí donde se valida si la mercancía cumple con todos los requisitos exigidos por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. En caso de errores u omisiones, el flujo establece un proceso de retroalimentación que evita sanciones o demoras innecesarias.

Una vez completada la documentación, la mercancía es liberada bajo control aduanero, lo que implica su almacenamiento en una bodega habilitada con trazabilidad, monitoreo y vigilancia. Este aspecto está alineado con lo establecido en la Gaceta Aduanera y el Manual del Operador de Comercio Exterior (SENAE, 2023).

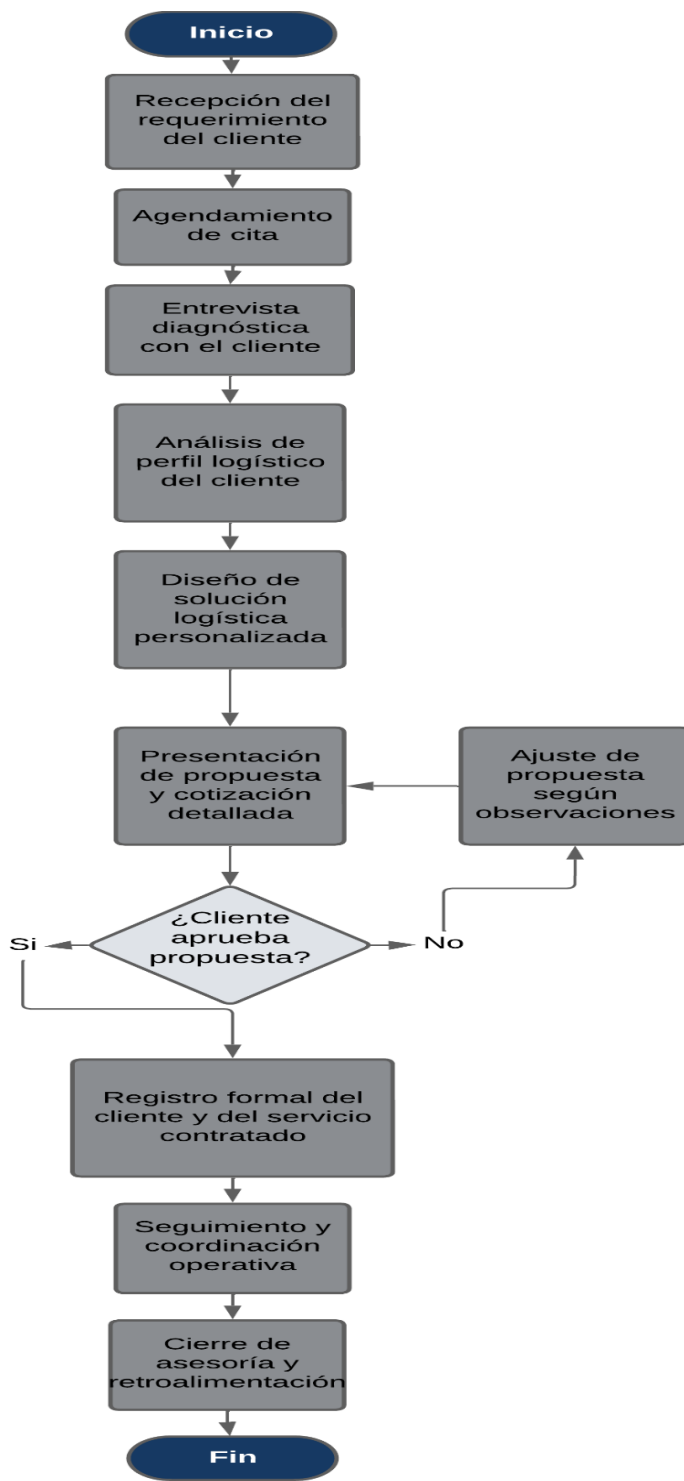
Se exige que la mercancía permanezca en instalaciones autorizadas hasta su salida. La inclusión de una notificación formal al cliente sobre los plazos máximos de permanencia es un gran acierto del proceso, ya que permite evitar que el importador incumpla los tiempos permitidos, lo que podría conllevar sanciones o incluso la conversión del régimen en importación definitiva con pago de tributos.

Finalmente, el proceso concluye con la gestión previa para la reexportación, el trámite aduanero de salida y la reexportación final, asegurando así el cumplimiento del régimen en su totalidad. Este cierre ordenado y controlado del ciclo logístico garantiza que DSD Comercio Global opere en estricto apego a la normativa ecuatoriana, a la vez que ofrece a sus clientes un servicio eficaz, legal y seguro.

Este flujograma refleja la estructura operacional de la empresa mediante la intermediación de servicios logísticos especializados en importaciones. DSD asume un rol de coordinador, verificador y de acompañamiento con el cliente, lo que fortalece la trazabilidad, reduce los riesgos y refuerza la propuesta de valor.

Figura 35

Flujograma del proceso operativo de DSD para Asesoría Personalizada al Cliente

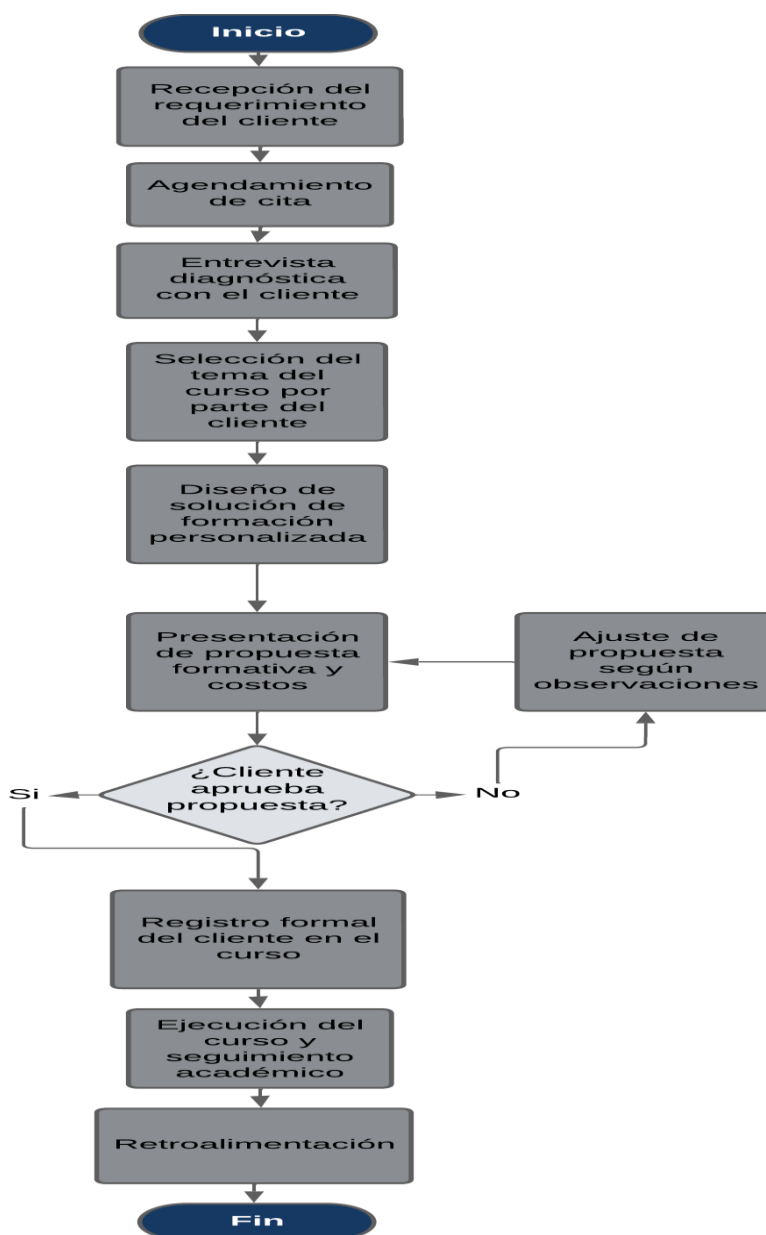


Nota: Elaboración de los autores

El flujograma muestra un proceso claro y personalizado que garantiza que cada cliente reciba una solución logística adaptada a sus necesidades. Destaca la evaluación previa, el ajuste de propuesta y el seguimiento, lo que refuerza la confianza y fidelización en el servicio de DSD Comercio Global.

Figura 36

Flujograma del proceso operativo de DSD para cursos al Cliente



Nota: Elaboración de los autores

El flujograma evidencia un proceso formativo flexible y centrado en el cliente, donde la libre elección del tema y el diseño personalizado del curso aseguran una experiencia educativa adaptada. La retroalimentación final refuerza la mejora continua y la fidelización del servicio.

6.5 Conformación Legal: Representa un componente esencial del diseño del proyecto, ya que permite establecer el marco normativo de la empresa junto con su funcionamiento.

Se ha optado por constituir a DSD comercio global bajo la figura jurídica de Sociedad por acciones simplificadas (S.A.S), ya que permite flexibilidad documentaria, sin la implicación de gastos ni capital suscrito elevado.

Tabla 8

Criterios de elección de conformación legal

Criterio	Justificación específica
Flexibilidad en la constitución	Permite constituirse con un solo socio o varios, ideal para un equipo reducido como DSD. No exige notaría y se lo puede celebrar por acto privado
Responsabilidad	Protege el patrimonio personal, ya que su responsabilidad se limita al capital aportado.
Facilidad de operación	El estatuto puede regular internamente la toma de decisiones sin necesidad de junta general tradicional, lo que agiliza las decisiones comerciales y estratégicas.
Bajo costo de constitución	No exige un capital mínimo inicial ni el pago de escritura pública
Adaptabilidad a servicios tercerizados	Funcional para intermediarios logísticos, ya que permite firmar contratos con operadores externos (couriers, navieras, agentes de aduana).
Aptitud para comercio electrónico	Permite operaciones electrónicas, uso de firma digital, emisión de facturación electrónica y suscripción de contratos virtuales.

Nota: Elaboración de los autores

Además de la flexibilidad que nos permite conformar este tipo de personería jurídica, también brinda profesionalismo y credibilidad, facilitando la relación con clientes, bancos y proveedores logísticos.

Una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) puede constituirse en el Ecuador por acto privado, sin necesidad de comparecer ante notario público, lo que facilita y agiliza su creación (Superintendencia de Compañías, 2020).

Tabla 9

Procedimiento de constitución de una S.A.S en Ecuador

Pasos	Descripción
1. Reserva del nombre comercial	Se realiza en línea en el portal de la Superintendencia de Compañías. Es el primer paso para garantizar la disponibilidad del nombre “DSD Comercio Global S.A.S.”.
2. Redacción del estatuto social	Documento base de la sociedad. Debe incluir objeto social (servicios logísticos), capital, reglas de administración, régimen de acciones, entre otros.
3. Firma del acto constitutivo	Puede firmarse por instrumento privado con firma electrónica (no requiere notaría), o por escritura pública si los socios así lo prefieren.
4. Inscripción en el Registro Mercantil	Se presenta el estatuto y el acto constitutivo en la Superintendencia de Compañías, que autoriza la inscripción legal en el Registro Mercantil.
5. Obtención del RUC	Se tramita en el Servicio de Rentas Internas (SRI), habilitando la empresa para facturar, declarar impuestos y operar legalmente.
6. Registro en el IESS y Ministerio de Trabajo	Es obligatorio si la empresa contrata trabajadores. Permite registrar roles de pago y cumplir con la legislación laboral vigente.
7. Obtención de Licencia de Funcionamiento Municipal	Trámite ante el GAD de Loja. Es necesario para operar legalmente dentro del cantón.

Nota: Superintendencia de Compañías, (2020)

La posibilidad de conformarse mediante acto privado y firma electrónica reduce significativamente los tiempos y costos de constitución, lo cual favorece a pequeñas empresas con estructura liviana y operación digital, como es el caso de DSD (Superintendencia de Compañías, 2020).

El régimen de la S.A.S. también establece una serie de disposiciones que deben cumplirse para mantener su vigencia y legalidad:

Obligación de llevar contabilidad adecuada: Aunque la S.A.S. puede o no estar obligada a llevar contabilidad dependiendo de sus ingresos, es recomendable mantener registros financieros actualizados (Superintendencia de Compañías, 2020).

Responsabilidad limitada de los accionistas: Los socios no responden con su patrimonio personal, salvo excepciones por actos dolosos o fraudulentos.

Posibilidad de emitir acciones sin valor nominal: Se permite establecer reglas para la transferencia de acciones, lo cual brinda flexibilidad si se incorporan nuevos socios en el futuro.

Capacidad para firmar contratos y actos jurídicos nacionales e internacionales: Esto es esencial en el caso de DSD Comercio Global, que terceriza servicios con empresas internacionales de logística, transporte y aduana.

Cumplimiento con el Código de Comercio, Ley de Emprendimiento e Innovación y Ley de Compañías: El marco legal aplicable regula temas como disolución, transformación o fusión de la empresa.

Por otro lado, para que la S.A.S pueda ejercer las actividades de comercio exterior, esencialmente de importación, se necesita seguir los pasos necesarios.

Tabla 10

Pasos legales para que una S.A.S. pueda operar como importadora en Ecuador

Paso legal	Descripción
Constitución legal de la empresa	La empresa debe estar constituida legalmente con personería jurídica, objeto social relacionado con el comercio exterior.
Registro como Operador de Comercio Exterior (OCE)	La persona natural o jurídica debe registrarse ante el SENA E como Operador de Comercio Exterior para importar legalmente.
Registro en la plataforma ECUAPASS	El OCE debe registrarse en el sistema informático ECUAPASS para la gestión electrónica de declaraciones y permisos.
Cumplimiento de permisos previos y requisitos técnicos	Según el tipo de mercancía, se requieren autorizaciones previas de entidades como ARCSA, Agrocalidad, MINTEL o INEN.
Presentación de la Declaración Aduanera de Importación (DAI)	Para nacionalizar los productos, se debe presentar la DAI con los documentos soporte exigidos por el régimen aduanero aplicable.
Pago de tributos al comercio exterior	Se deben cancelar los tributos generados por la importación, como aranceles, IVA y FODINFA.

Nota: Superintendencia de Compañías (2023), SENA E (2023, 2024), SRI (2024)

Este proceso inicia con la constitución legal de la empresa y culmina con la presentación de la Declaración Aduanera de Importación (DAI) y el pago de tributos correspondientes. Cada uno de estos pasos está respaldado por lo establecido en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) y en el Reglamento al Título de Facilitación Aduanera para el Comercio del Libro V del COPCI, normativa que rige el comercio exterior y los procedimientos aduaneros del país.

Además, es necesario tener conocimiento de los requisitos y disposiciones legales que debe cumplir una S.A.S para realizar procesos de importación en Ecuador estipulados a continuación:

Tabla 11

Requisitos y disposiciones legales que debe cumplir una S.A.S. para importar en Ecuador

Requisito o disposición legal	Detalle normativo
Inscripción como Operador de Comercio Exterior (OCE)	Toda persona natural o jurídica que desee importar debe inscribirse como OCE ante el SENA, conforme a lo dispuesto en el Reglamento.
Registro en ECUAPASS	El OCE debe registrarse obligatoriamente en el sistema ECUAPASS para realizar declaraciones y gestiones aduaneras electrónicamente.
Declaración Aduanera de Importación (DAI)	Se debe presentar la DAI electrónicamente en cada operación, incluyendo todos los documentos de soporte exigidos por el régimen aduanero.
Cumplimiento de requisitos técnicos o controles previos	Para ciertos productos, se requieren certificados o permisos otorgados por entidades como ARCSA, Agrocalidad, INEN, etc.
Pago de tributos al comercio exterior	El importador debe cancelar tributos como el ad-valorem, el IVA y el FODINFA según lo determinado por la normativa arancelaria.
Responsabilidad del declarante	El Operador de Comercio Exterior asume la responsabilidad administrativa, civil o penal por la información consignada en sus declaraciones.
Presentación de documentos electrónicos	Todos los trámites deben presentarse en formato digital mediante ECUAPASS, incluyendo autorizaciones, facturas, BL, lista de empaque, etc.

Nota: Superintendencia de Compañías (2023), SENA (2023, 2024), SRI (2024)

7. Evaluación Financiera

La evaluación financiera es el proceso de analizar la viabilidad económica de un proyecto, empresa o inversión mediante herramientas e indicadores.

7.1 Inversión Inicial

Tabla 12

Inversión inicial DSD

CAPITAL	VALOR	PORCENTAJE
Préstamo	15000,00	50,00%
Aporte de los Socios	15000,00	50,00%
Total, Inversión	30000,00	100,00%

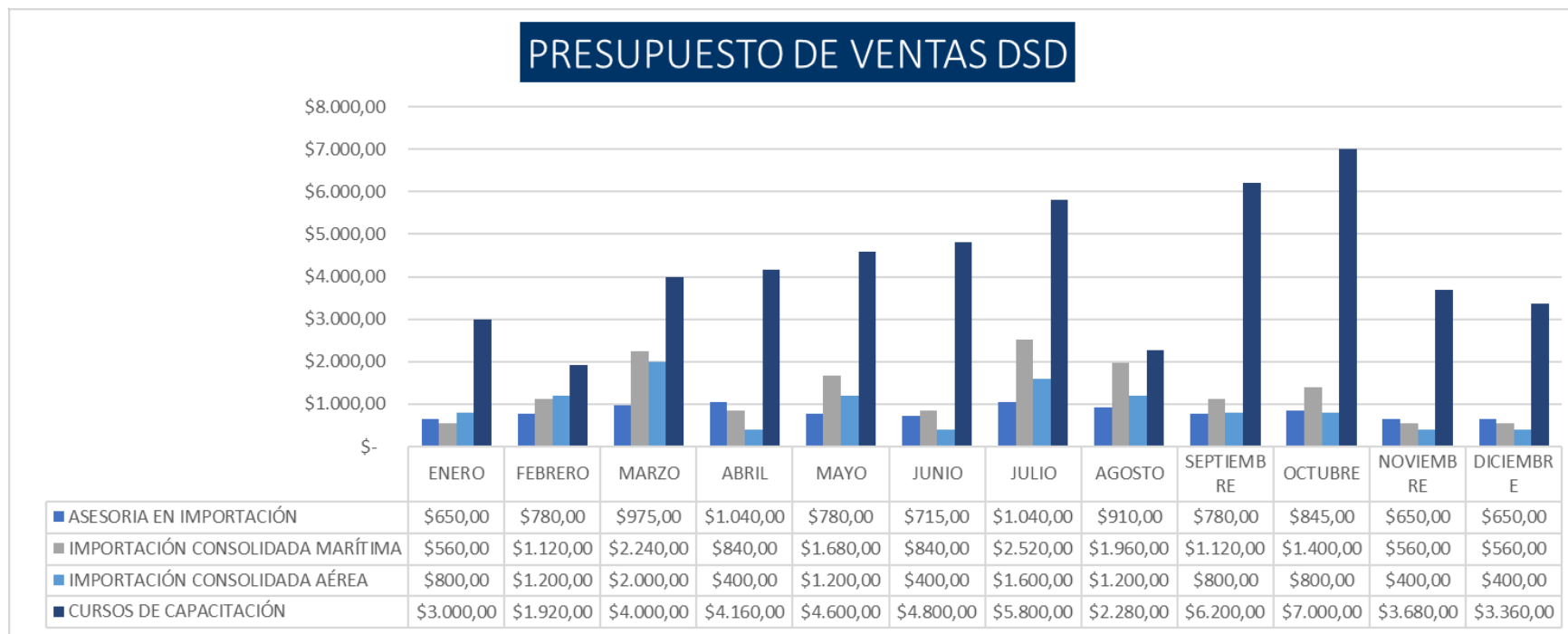
Nota: BanEcuador (2025)

La inversión inicial proyectada para DSD Comercio Global es de USD 30.000, compuesta en un 50 % por aporte de socios y en un 50 % por un crédito de BanEcuador. La elección de esta entidad financiera responde a su política de requerir menos documentación y trámites que otros bancos, lo que resulta beneficioso para emprendimientos que inician operaciones desde cero como DSD. Estos recursos están destinados a la adquisición de activos fijos y diferidos, así como a la conformación del capital de trabajo que respaldará los primeros meses de operación. El financiamiento se ha estructurado a un plazo de 36 meses, con una tasa de interés anual del 11,86%, lo que implica una cuota mensual fija que obliga a mantener un control estricto de los ingresos y egresos para evitar tensiones de liquidez.

7.2 Presupuesto de Ventas

Figura 37

Presupuesto de ventas para DSD mensual



Nota: Elaboración de los autores

Tabla 13*Presupuesto de Ventas DSD anual*

SERVICIO	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
ASESORIA EN IMPORTACIÓN	\$ 9.815,00	\$ 10.452,98	\$ 11.132,42	\$ 11.689,04	\$ 12.273,49
IMPORTACIÓN CONSOLIDADA MARÍTIMA	\$15.400,00	\$ 16.401,00	\$ 17.467,07	\$ 18.340,42	\$ 19.257,44
IMPORTACIÓN CONSOLIDADA AÉREA	\$ 11.200,00	\$ 11.928,00	\$ 12.703,32	\$ 13.338,49	\$ 14.005,41
CURSOS DE CAPACITACIÓN	\$ 50.800,00	\$ 54.102,00	\$ 57.618,63	\$ 60.499,56	\$ 63.524,54
TOTAL ANUAL	\$ 87.215,00	\$ 92.883,98	\$ 98.921,43	\$ 103.867,51	\$ 109.060,88

Nota: Elaboración de los autores

La proyección anual de USD 87.215 responde a una estrategia de diversificación en tres ejes: servicios de capacitación, asesorías especializadas y comisiones por operaciones de importación (marítima y aérea). Este reduce la dependencia de un único segmento, amortiguando el riesgo de variaciones de demanda. La estructura de precios y volúmenes proyectada está diseñada para sostener un flujo mensual constante, combinando servicios de pago inmediato, como los cursos, con ingresos por comisiones, que dependen de operaciones logísticas programadas.

7.3 Punto de Equilibrio

Tabla 14

Punto de equilibrio en función de las ventas de DSD

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES TOTALES}}{\text{VENTAS TOTALES}}} \\
 &= \frac{\$ 62.709,64}{1 - \frac{\$ 11.850,00}{\$ 87.215,00}} = \$ 72.569,77 \quad \text{año 1} \\
 &= \frac{\$ 47.646,52}{1 - \frac{\$ 12.567,25}{\$ 87.215,00}} = \$ 59.273,41 \quad \text{año 5}
 \end{aligned}$$

Nota: Elaboración de los autores

Tabla 15*Punto de equilibrio de la capacidad instalada*

SERVICIO	PRECIO UNITARIO	VENTAS ANUALES	CLIENTES ANUALES	PARTICIPACIÓN EN VENTAS	PE VENTAS
ASESORIA EN IMPORTACIÓN	\$ 65,00	\$ 9.815,00	151	11%	\$ 8.166,86
IMPORTACIÓN CONSOLIDADA MARÍTIMA	\$ 280,00	\$ 50.800,00	181,4	58%	\$ 42.269,61
IMPORTACIÓN CONSOLIDADA AÉREA	\$ 400,00	\$ 15.400,00	38,5	18%	\$ 12.814,02
CURSOS DE CAPACITACIÓN	\$ 40,00	\$ 11.200,00	280	13%	\$ 9.319,29
TOTALES		\$ 87.215,00	650,93	100%	\$ 72.569,77

Nota: Elaboración de los autores

La proyección del punto de equilibrio evidencia que, con el paso de los años, DSD Comercio Global requerirá un menor nivel de ventas para cubrir sus costos totales. Esta reducción es indicativa de una mejora en la eficiencia operativa y de una gestión más

optimizada de los recursos, lo que permite alcanzar rentabilidad con una menor presión sobre el volumen de ventas. El escenario favorece la obtención de utilidades en plazos más cortos y brinda un margen adicional para destinar excedentes a reinversión, fortalecimiento de infraestructura y expansión de servicios. No obstante, para sostener esta tendencia será fundamental mantener un control riguroso de costos, así como implementar estrategias comerciales que aseguren un flujo constante de clientes.

7.4 Estados Financieros (Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja): Los estados financieros muestran la situación económica de la empresa: el estado de costos indica gastos de producción, el P&G muestra utilidades o pérdidas, y el flujo de caja detalla entradas y salidas de efectivo para evaluar liquidez y rentabilidad.

7.4.1 Estado de Costos

Tabla 16

Estructura de costos de DSD

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Sueldos Administrativos	\$39.988,92	\$42.587,88	\$42.715,64	\$42.843,79	\$42.972,32
Útiles de Oficina	\$ 99,50	\$ 100,97	\$ 102,47	\$ 103,98	\$ 105,52
Arriendo	\$ 3.000,00	\$ 3.044,40	\$ 3.089,46	\$ 3.135,18	\$ 3.181,58
Arriendo Local para cursos	\$ 1.200,00	\$ 1.217,76	\$ 1.235,78	\$ 1.254,07	\$ 1.272,63
Depreciación Equipo de Computación	\$ 248,30	\$ 248,30	\$ 248,30		

Depreciación de muebles y enseres administrativos	\$ 40,77	\$ 40,77	\$ 40,77	\$ 40,77	\$ 40,77
Servicios Básicos	\$ 1.032,00	\$ 1.047,27	\$ 1.062,77	\$ 1.078,50	\$ 1.094,46
Útiles de aseo	\$ 70,50	\$ 71,54	\$ 72,60	\$ 73,68	\$ 74,77
Amortización del diferido	\$ 81,40	\$ 81,40	\$ 81,40	\$ 81,40	\$ 81,40
TOTAL GASTOS	\$45.761,39	\$48.440,30	\$48.649,19	\$48.611,38	\$48.823,46
ADMINISTRATIVOS					
GASTOS DE VENTA					
Publicidad	\$ 3.000,00	\$ 3.044,40	\$ 3.089,46	\$ 3.135,18	\$ 3.181,58
Viáticos por viajes para búsqueda de proveedores	\$10.000,00	\$10.148,00	\$10.298,19	\$10.450,60	\$10.605,27
Suministros para cursos	\$ 650,00	\$ 659,62	\$ 669,38	\$ 679,29	\$ 689,34
TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$13.650,00	\$13.852,02	\$14.057,03	\$14.265,07	\$14.476,20
GASTOS FINANCIEROS					
Interés del Préstamo	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS					

Amortización del capital	\$14.651,04	\$10.184,48	\$ 5.158,43	\$ -	\$ -
TOTAL OTROS	\$14.651,04	\$10.184,48	\$ 5.158,43	\$ -	\$ -
GASTOS					
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$59.411,39	\$62.292,32	\$62.706,22	\$62.876,45	\$63.299,66
TOTAL					\$63.299,66
PRESUPUESTO	\$74.559,64	\$72.974,01	\$68.361,86	\$62.876,45	
COSTOS TOTALES					

Nota: Elaboración de los autores

La operación de DSD presenta una estructura de costos con alto componente fijo, destacando sueldos administrativos, servicios básicos, publicidad y amortizaciones. Esta configuración implica que la empresa debe alcanzar rápidamente el volumen mínimo de ventas que cubra todos los gastos para generar utilidades. En este escenario, la eficiencia operativa será clave: optimizar recursos, controlar gastos y buscar mejoras en los procesos para que, de esta manera DSD pueda mantener márgenes saludables y una posición financiera estable.

7.4.2 Estado de Flujo de caja DSD

Figura 38

Flujo de efectivo mensualizado del año 1

FLUJO DE EFECTIVO MENSUALIZADO AÑO 1													
DEL 1 ENERO 2026 AL 31 DIC 2026													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Ingresos													
Ventas en efectivo	\$ 5.010,00	\$ 5.020,00	\$ 9.215,00	\$ 6.440,00	\$ 8.260,00	\$ 6.755,00	\$ 10.960,00	\$ 6.350,00	\$ 8.900,00	\$ 10.045,00	\$ 5.290,00	\$ 4.970,00	\$ 87.215,00
Cobros de ventas a créd	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cobros por ventas de ar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 5.010,00	\$ 5.020,00	\$ 9.215,00	\$ 6.440,00	\$ 8.260,00	\$ 6.755,00	\$ 10.960,00	\$ 6.350,00	\$ 8.900,00	\$ 10.045,00	\$ 5.290,00	\$ 4.970,00	\$ 87.215,00
Egresos													
Pago de nómina	\$ 2.665,93	\$ 2.665,93	\$ 2.665,93	\$ 2.665,93	\$ 2.665,93	\$ 2.665,93	\$ 2.665,93	\$ 2.665,93	\$ 2.665,93	\$ 2.665,93	\$ 2.665,93	\$ 2.665,93	\$ 31.991,14
Pago de Seguridad soci	\$ 666,48	\$ 666,48	\$ 666,48	\$ 666,48	\$ 666,48	\$ 666,48	\$ 666,48	\$ 666,48	\$ 666,48	\$ 666,48	\$ 666,48	\$ 666,48	\$ 7.997,78
Pago partner comercial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de servicios básic	\$ 86,00	\$ 86,00	\$ 86,00	\$ 86,00	\$ 86,00	\$ 86,00	\$ 86,00	\$ 86,00	\$ 86,00	\$ 86,00	\$ 86,00	\$ 86,00	\$ 1.032,00
Pago de alquiler	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 4.200,00
Pago de mantenimiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de publicidad	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Total Egresos	\$ 4.018,41	\$ 4.018,41	\$ 4.018,41	\$ 4.018,41	\$ 4.018,41	\$ 4.018,41	\$ 4.018,41	\$ 4.018,41	\$ 4.018,41	\$ 4.018,41	\$ 4.018,41	\$ 4.018,41	\$ 48.220,92
Flujo de caja económi	\$ 991,59	\$ 1.001,59	\$ 5.196,59	\$ 2.421,59	\$ 4.241,59	\$ 2.736,59	\$ 6.941,59	\$ 2.331,59	\$ 4.881,59	\$ 6.026,59	\$ 1.271,59	\$ 951,59	\$ 38.994,08
Financiamiento													
Préstamo recibido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de préstamos	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 5.966,55
Total Financiamiento	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 497,21	\$ 5.966,55
Flujo de caja neto	\$ 494,38	\$ 504,38	\$ 4.699,38	\$ 1.924,38	\$ 3.744,38	\$ 2.239,38	\$ 6.444,38	\$ 1.834,38	\$ 4.384,38	\$ 5.529,38	\$ 774,38	\$ 454,38	\$ 33.027,53
Flujo de caja acumula	\$ 494,38	\$ 998,76	\$ 5.698,13	\$ 7.622,51	\$ 11.366,89	\$ 13.606,27	\$ 20.050,64	\$ 21.885,02	\$ 26.269,40	\$ 31.798,78	\$ 32.573,16	\$ 33.027,53	\$ 205.391,47
-74559,64	\$ 494,38	\$ 998,76	\$ 5.698,13	\$ 7.622,51	\$ 11.366,89	\$ 13.606,27	\$ 20.050,64	\$ 21.885,02	\$ 26.269,40	\$ 31.798,78	\$ 32.573,16	\$ 33.027,53	

Nota: Elaboración de los autores

El flujo de efectivo mensual previsto muestra que los ingresos cubrirán los egresos operativos y financieros, siempre que se cumplan las proyecciones de ventas. No obstante, factores como la estacionalidad o retrasos en pagos de clientes pueden generar

tensiones temporales de liquidez. Para prevenir estos escenarios, el capital de trabajo inicial se convertirá en un respaldo vital, permitiendo cubrir gastos fijos y obligaciones en meses de menor facturación y asegurando la continuidad operativa.

Figura 39

Flujo de efectivo anual

FLUJO DE EFECTIVO ANUALIZADO							
DEL 1 ENERO 2026 AL 31 DIC 2026							
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Total	
Ingresos							
Ventas en efectivo	\$ 87.215,00	\$ 92.883,98	\$ 98.921,43	\$ 103.867,51	\$ 109.060,88	\$ 491.948,79	
Cobros de ventas a crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Cobros por ventas de activo fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Ingresos	\$ 87.215,00	\$ 92.883,98	\$ 98.921,43	\$ 103.867,51	\$ 109.060,88	\$ 491.948,79	
Egresos							
Pago de nómina	\$ 31.991,14	\$ 32.087,11	\$ 32.183,37	\$ 32.279,92	\$ 32.376,76	\$ 160.918,30	
Pago de Seguridad social	\$ 7.997,78	\$ 8.021,78	\$ 8.045,84	\$ 8.069,98	\$ 8.094,19	\$ 40.229,57	
Pago partner comercial (navieras)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago de impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago de servicios básicos	\$ 1.032,00	\$ 1.047,27	\$ 1.062,77	\$ 1.078,50	\$ 1.094,46	\$ 5.315,01	
Pago de alquiler	\$ 4.200,00	\$ 4.262,16	\$ 4.325,24	\$ 4.389,25	\$ 4.454,21	\$ 21.630,87	
Pago de mantenimiento		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago de publicidad	\$ 3.000,00	\$ 3.044,40	\$ 3.089,46	\$ 3.135,18	\$ 3.181,58	\$ 15.450,62	
Total Egresos	\$ 48.220,92	\$ 48.462,72	\$ 48.706,68	\$ 48.952,84	\$ 49.201,21	\$ 243.544,37	
Flujo de caja económico	\$ 38.994,08	\$ 44.421,25	\$ 50.214,75	\$ 54.914,67	\$ 59.859,67	\$ 248.404,42	
Financiamiento							
Préstamo recibido	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago de préstamos	\$ 5.966,55	\$ 5.966,55	\$ 5.966,55	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Financiamiento	\$ 5.966,55	\$ 5.966,55	\$ 5.966,55	\$ -	\$ -	\$ 17.899,64	
Flujo de caja neto	\$ 33.027,53	\$ 38.454,71	\$ 44.248,20	\$ 54.914,67	\$ 59.859,67	\$ 230.504,78	
Flujo de caja acumulado PRI	\$ 33.027,53	\$ 71.482,24	\$ 115.730,44	\$ 170.645,11	\$ 230.504,78	\$ 621.390,11	
-74559,64	\$ 33.027,53	\$ 71.482,24	\$ 115.730,44	\$ 170.645,11	\$ 230.504,78		

Nota: Elaboración de los autores

Los flujos de efectivo proyectados indican que DSD Comercio Global será capaz de generar recursos suficientes para mantener su solvencia a lo largo del tiempo. Además, el incremento constante tanto en los ingresos como en el flujo neto de efectivo evidencia que el modelo de negocio es viable y sostenible en el mediano plazo.

Por otro lado, es importante destacar que el flujo de caja acumulado, que se proyecta supere los \$230,000 en un período de cinco años, proporciona a la empresa una capacidad significativa de inversión. Esta disponibilidad de recursos no solo fortalece la posición financiera de DSD, sino que también le otorga flexibilidad estratégica para considerar oportunidades de reinversión en el negocio y planes de expansión futuros.

7.4.3 Estado de pérdidas y ganancias DSD

Tabla 17

Estado de P&G de DSD

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1. INGRESOS					
Ventas	\$ 87.215,00	\$ 92.883,98	\$ 98.921,43	\$ 103.867,51	\$ 109.060,88
(+) Valor residual					
TOTAL DE INGRESOS	\$ 87.215,00	\$ 92.883,98	\$ 98.921,43	\$ 103.867,51	\$ 109.060,88
2. EGRESOS					
(-) Gastos de operación	\$ 59.411,39	\$ 62.292,32	\$ 62.706,22	\$ 62.876,45	\$ 63.299,66
TOTAL DE EGRESOS	\$ 59.411,39	\$ 62.292,32	\$ 62.706,22	\$ 62.876,45	\$ 63.299,66
UTILIDAD BRUTA	\$ 27.803,61	\$ 30.591,66	\$ 36.215,21	\$ 40.991,05	\$ 45.761,22
(-)15% Distribución Utilidad	\$ 4.170,54	\$ 4.588,75	\$ 5.432,28	\$ 6.148,66	\$ 6.864,18
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 23.633,07	\$ 26.002,91	\$ 30.782,93	\$ 34.842,40	\$ 38.897,04

(-) 25% Impuesto a la renta	\$ 5.908,27	\$ 6.500,73	\$ 7.695,73	\$ 8.710,60	\$ 9.724,26
UTILIDAD LIQUIDA ANTES DE RESERVA	\$ 17.724,80	\$ 19.502,18	\$ 23.087,20	\$ 26.131,80	\$ 29.172,78
(-) 10% Reserva Legal	\$ 1.772,48	\$ 1.950,22	\$ 2.308,72	\$ 2.613,18	\$ 2.917,28
UTILIDAD NETA	\$ 15.952,32	\$ 17.551,96	\$ 20.778,48	\$ 23.518,62	\$ 26.255,50

Nota: Elaboración de los autores

El Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado para el primer año evidencia que DSD Comercio Global cuenta con una estructura operativa capaz de generar un margen saludable desde el inicio. La proporción entre ingresos y gastos operativos indica un adecuado control de costos, lo que permite obtener un excedente significativo para atender obligaciones fiscales y legales sin comprometer la estabilidad financiera.

La presencia de utilidades netas positivas desde el primer año muestra que el modelo de negocio, basado en la diversificación de servicios logísticos y de asesoría, es capaz de sostener la operación y generar excedentes para reinversión. Este escenario es especialmente favorable para una empresa de reciente creación, ya que facilita la construcción de reservas, la mejora de infraestructura y el fortalecimiento de las estrategias comerciales.

No obstante, la continuidad de este desempeño dependerá de mantener un flujo constante de clientes y evitar incrementos desproporcionados en los gastos fijos. Además, la reinversión estratégica de las utilidades, priorizando áreas como marketing, capacitación y tecnología, permitirá consolidar la posición competitiva de DSD en el mercado logístico local.

7.5 Indicadores Financieros (VAN - TIR - Periodo de recuperación)

Tabla 18

VAN y TIR de DSD

Inversión Inicial	-74559,64
Tasa de Descuento	10%
VAN	\$ 95.166,08
TIR	47%
PRI	1 Año 7 meses

Nota: Elaboración de los autores

Con una tasa de descuento del 10%, el Valor Actual Neto positivo demuestra que DSD Comercio Global no solo recuperará la inversión inicial, sino que generará beneficios adicionales, superando el costo de oportunidad del capital. La Tasa Interna de Retorno del 47% se ubica por encima de la tasa de descuento, lo que indica que el proyecto es rentable y ofrece un margen de seguridad frente a variaciones moderadas en ingresos o costos. Aunque este margen no es excesivamente amplio, es suficiente para sustentar la viabilidad financiera del negocio, siempre que se mantenga un control estricto sobre gastos y una gestión comercial activa. Estos indicadores confirman que el modelo proyectado puede cumplir con las obligaciones crediticias y sostener un crecimiento rentable a mediano plazo. Así también, el tiempo de retorno de la inversión es de 7 meses (hasta Julio) y 2 días de agosto.

8. Plan de Internacionalización

El plan de internacionalización es un conjunto de estrategias y acciones que una empresa diseña para expandir sus operaciones a mercados extranjeros, considerando aspectos como análisis de mercado, adaptación del producto, canales de distribución, políticas de precios y regulación internacional.

8.1 Análisis de las Capacidades de la Empresa: El análisis interno de DSD Comercio Global evidencia que la empresa posee un potencial competitivo importante, sustentado en una propuesta de valor enfocada en ofrecer servicios logísticos integrales de importación dirigidos a Pymes y emprendedores, un segmento que generalmente no recibe atención prioritaria por parte de los grandes operadores. Entre sus principales fortalezas se destacan la formación y experiencia en negocios internacionales de su equipo fundador, así como la cercanía y atención personalizada que brinda a sus clientes, lo que genera confianza y diferenciación en el mercado. Asimismo, la definición de procesos organizacionales, la implementación de un modelo de gestión y la elección de la figura legal de Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.) le otorgan flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevos contextos.

Tabla 19

Análisis de las fuerzas de Porter de DSD

Factor	1. Amenaza de entrada de nuevos competidores		
	Perú Análisis	Colombia Análisis	Chile Análisis
Barreras gubernamentales u otro tipo de barreras (barreras arancelarias y no arancelarias)	Requisitos 10. En consideración a ello, Perú es visto con poca amenaza ya que no cualquiera tiene acceso y por esta razón aún no hay muchas empresas de logística allá.	Requisitos 5. En consideración a ello, Colombia es visto con amenaza alta ya que cualquiera tiene acceso y por esta razón hay muchas empresas de logística allá.	Requisitos 6. En consideración a ello, Chile es visto con amenaza alta ya que las empresas tienen mayor acceso y por esta razón existen más de 90000 empresas de logística allá.
Diferenciación del producto	El producto tiene la diferenciación de ser dirigido netamente a MiPymes, y esto ayuda a que empresas de ese país que no tienen acceso a este servicio nos busquen	El producto tiene la diferenciación de ser dirigido netamente a MiPymes, y esto ayuda a que empresas de ese país que no tienen acceso a este servicio nos busquen	El producto tiene la diferenciación de ser dirigido netamente a MiPymes, y esto ayuda a que empresas de ese país que no tienen acceso a este servicio nos busquen

2. Rivalidad de competidores actuales

Factor	Perú	Colombia	Chile
	Análisis	Análisis	Análisis
Cantidad de competidores	Perú, tiene la presencia de empresas logísticas de gran impacto y renombre a nivel mundial como DHL, sin embargo, las MiPymes no reciben asesoría personalizada, lo cual es una oportunidad para DSD	En Colombia operan reconocidas empresas logísticas de alcance global, como DHL, que marcan un alto estándar en el sector. No obstante, muchas MiPymes carecen de un acompañamiento logístico personalizado, lo que abre una oportunidad estratégica para que DSD ofrezca soluciones adaptadas a sus necesidades específicas.	En Chile operan compañías logísticas de alto prestigio internacional, como DHL, que dominan gran parte del mercado. No obstante, MiPymes suelen quedar al margen de una atención personalizada, lo que representa una valiosa oportunidad para que DSD ofrezca soluciones adaptadas a sus necesidades específicas
Crecimiento de la demanda	Al Perú estar creando uno de los puertos más grandes de Sudamérica se empieza a notar la búsqueda de las empresas logísticas por entrar a este país, esto puede aumentar la competencia	Colombia refleja una demanda en expansión acelerada, impulsada por dinamismo comercial, modernización de infraestructura y adopción tecnológica. Esto crea un entorno atractivo para empresas de logística para cubrir las necesidades emergentes del mercado.	La logística en Chile está en un momento de expansión constante, con tasas de crecimiento claras y sectoriales hasta 6,6 % anual y respaldadas por factores estructurales como el e-commerce, la inversión pública y el avance tecnológico.

Diferenciación de producto	DSD ofrece el servicio de logística integral y asesoría personalizada, lo cual puede ayudar a elevar la confianza de los clientes por nuestro servicio.	DSD ofrece el servicio de logística integral y asesoría personalizada, lo cual puede ayudar a elevar la confianza de los clientes por nuestro servicio.	DSD ofrece el servicio de logística integral y asesoría personalizada, lo cual puede ayudar a elevar la confianza de los clientes por nuestro servicio.
----------------------------	---	---	---

3. Amenaza de productos sustitutos

Factor	Perú	Colombia	Chile
	Análisis	Análisis	Análisis
Disponibilidad de sustitutos	Existen distribuidores tradicionales en el país, pero si nuestra propuesta es diferenciada de estos como se ha venido planteando se tendría ventaja frente a estos	En el país operan distribuidores tradicionales; sin embargo, si nuestra propuesta mantiene un enfoque diferenciado, como se ha planteado hasta ahora, podremos obtener una ventaja competitiva frente a ellos	Aunque en el país ya operan distribuidores tradicionales, una propuesta diferenciada como la que hemos venido desarrollando permitiría posicionarnos con ventaja frente a ellos, al ofrecer un enfoque innovador y adaptado a las nuevas demandas del mercado.

Precio entre el producto ofrecido y el sustituto	El precio del servicio estaría considerado a los que ofrecen los servicios sustitutos sin olvidar que hay que tomar en cuenta los gastos que se deberían realizar para ofrecer un mejor servicio	El precio del servicio estaría considerado a los que ofrecen los servicios sustitutos sin olvidar que hay que tomar en cuenta los gastos que se deberían realizar para ofrecer un mejor servicio	El precio del servicio estaría considerado a los que ofrecen los servicios sustitutos sin olvidar que hay que tomar en cuenta los gastos que se deberían realizar para ofrecer un mejor servicio
--	--	--	--

4. Poder de negociación de clientes

Factor	Perú Análisis	Colombia Análisis	Chile Análisis
Concentración de clientes (# de mercados al que le vende el Ecuador ese producto)	Existen pocas empresas ecuatorianas que ofrecen el servicio de logística que sean ecuatorianas	Existen pocas empresas ecuatorianas que ofrecen el servicio de logística que sean ecuatorianas	Existen pocas empresas ecuatorianas que ofrecen el servicio de logística que sean ecuatorianas
Volumen de compra	DSD debe contar con la capacidad para ofrecer un servicio completo y sin demora, aun con alta demanda	DSD debe contar con la capacidad para ofrecer un servicio completo y sin demora, aun con alta demanda	DSD debe contar con la capacidad para ofrecer un servicio completo y sin demora, aun con alta demanda

Diferenciación	El Servicio presenta ventajas diferenciales fuertes en cuanto a sostenibilidad y asesoría. Lo cual le da una fuerte presencia en el mercado a DSD	El Servicio presenta ventajas diferenciales fuertes en cuanto a sostenibilidad y asesoría. Lo cual le da una fuerte presencia en el mercado a DSD	El Servicio presenta ventajas diferenciales fuertes en cuanto a sostenibilidad y asesoría. Lo cual le da una fuerte presencia en el mercado a DSD
Productos sustitutos	Hay muchos reemplazos que cumplen la misma función para el consumidor, pero no con el mismo propósito social.	Hay muchos reemplazos que cumplen la misma función para el consumidor, pero no con el mismo propósito social.	Hay muchos reemplazos que cumplen la misma función para el consumidor, pero no con el mismo propósito social.

Nota: Elaboración de los autores

Figura 40

Gráfico de radar del análisis de las cinco fuerzas de Porter en Perú, Colombia y Chile



Nota: Elaboración de los autores

8.2 Elección País Para Internacionalizar: En cuanto a la entrada de nuevos competidores, ambos países son una amenaza muy alta debido a los pocos requisitos y las tarifas arancelarias bajas, y para un producto que no tiene diferenciación no es para nada conveniente. Por otro lado, en cuanto a la rivalidad actual entre competidores, Perú parece ser la mejor opción por lo que la demanda crece de manera más acelerada que en Colombia y Chile y el interés por empresas de logística que ofrezcan servicios personalizados aumenta. Así también, en lo que respecta a los productos sustitutos, Perú tiene precios mucho más altos en sus otras empresas lo que ayudaría a que DSD cobrando tarifas justas pueda tener muchos más clientes.

Asimismo, en el poder de negociación de los clientes, Perú se lleva el punto porque representa un bajo poder y la empresa puede tomar control de las ventas y distribución del producto. En este contexto, Perú se ve como la opción más viable para establecer la empresa de logística allá de entre los tres países, por la amenaza más baja que éste implica, tanto en precios, competencia e incluso distancia.

8.3 Steeple

Tabla 20

Análisis STEEPLE de Perú

Factor	Datos clave
Social	Población total de Perú: 34 millones (2024)
	Población urbana en Lima: 9.7 millones (29% del país)
	Clase media: 33% de la población nacional
	Canales tradicionales dominan el 75% del mercado fuera de Lima
	El Puerto de Chancay mejorará la distribución hacia zonas con menor infraestructura
Tecnológico	Índice de Desempeño Logístico (LPI): 2.9/5 (puesto 66 global en 2023)
	Usuarios de internet en Perú: 25.78 millones (penetración del 74.7%)
	Crecimiento del e-commerce proyectado: +27.4% (2024-2025)
	El Puerto de Chancay incluirá: automatización de carga, IoT, trazabilidad en tiempo real
Económico	Crecimiento del PIB: +3.3% en 2024 (tras -0.4% en 2023)
	Inflación: 1.97% (dentro del rango del BCRP 1-3%)
	Desempleo: 6.6% en 2024
	Inversión en el Puerto de Chancay: +US\$3.600 millones
	Exportaciones (Q1-2024): +6.4% interanual

Ecológico	Inversión en infraestructura sostenible: US\$247 millones hasta abril de 2023 Reducción estimada de tiempos logísticos por Chancay: - 30% Preferencia del consumidor: 65% prefiere marcas con responsabilidad ambiental Chancay contará con tratamiento de aguas y eficiencia energética
Político	Miembro de la Alianza del Pacífico Más de 20 tratados de libre comercio (TLCs), incluyendo con EE. UU., China y UE Estabilidad macroeconómica desde los años 90

El Puerto de Chancay es un proyecto declarado de Interés Nacional por el Gobierno Peruano

Nota: Elaboración de los autores

8.4 Requerimientos legales

8.4.1 Documentación para la internacionalización: La empresa DSD en su búsqueda de expansión hacia el mercado peruano, ha tomado como la mejor opción la apertura de una sucursal de la empresa matriz constituida en Ecuador, ya que no genera una nueva persona jurídica independiente sino actúa como una extensión de DSD comercio global, manteniendo así la identidad corporativa y centralización de decisiones en la sede ecuatoriana. Para esto necesitamos la siguiente documentación:

- Estatuto social vigente de DSD Comercio Global S.A.S. en Ecuador.
- Acta de la Junta General de Accionistas autorizando la apertura de la sucursal.
- Designación de un representante legal domiciliado en Perú con poderes inscritos en la SUNARP.
- Balance general de la matriz correspondiente al último ejercicio económico.
- Escritura pública protocolizada en notaría peruana.

8.4.2 Presentación del servicio: Dentro del estudio realizado por DSD para conocer más respecto a la cultura peruana, y con la finalidad de obtener mejores resultados y adaptabilidad de la marca al ingresar en este mercado se pudo conocer que los peruanos valoran la confianza y cercanía al momento de hacer negocios, por esta razón DSD tomó en cuenta como punto importante el tener tarjetas de presentación, las cuales pueden ser entregadas en diferentes lugares y eventos de la ciudad, de manera que la empresa pueda darse a conocer y tener mucha más apertura de este mercado.

Figura 41

Diseño de tarjetas de presentación



Nota: Elaboración de los autores

8.4.3 Certificaciones: Dentro de las certificaciones que DSD Comercio Global requiere para iniciar sus operaciones en Perú tenemos las siguientes:

- **ISO 9001:** Control de calidad

Figura 42

Certificación ISO 9001



Nota: Norma internacional de gestión de calidad

Figura 43

Certificación ISO 27001



Nota: Norma internacional para los sistemas de gestión de seguridad de la información

Figura 44

Certificación ISO 50001



Nota: Es una norma de sistemas de gestión energética reconocida internacionalmente

Figura 45

Certificación OHSAS 18001 / ISO 45001



Nota: Estándares de seguridad y salud en el trabajo

Figura 46

Certificación OEA



Nota: Es la certificación emitida por las autoridades aduaneras a empresas que demuestran alto nivel de seguridad y cumplimiento en operaciones de comercio exterior

8.4.4 Restricciones: Dentro de las posibles restricciones que se pueden presentar para el ingreso de DSD tenemos las siguientes:

Restricciones societarias

- Sucursal obligada a inscribirse en SUNARP con documentos apostillados.
- Solo puede actuar en las actividades autorizadas por la matriz.
- El representante legal peruano tiene responsabilidad ilimitada frente a las autoridades locales por actos en territorio peruano.

Restricciones migratorias

- Si DSD desea enviar personal ecuatoriano a trabajar en la sucursal, estos requieren visa de residencia con carné de extranjería trabajo o designación empresarial.
- La Ley peruana establece que máximo 20 % de los trabajadores y 30 % de la planilla puede estar conformada por extranjeros con excepciones para cargos de confianza o técnicos especializados.

Restricciones Tributarias

- La sucursal debe pagar impuestos en Perú, aunque las utilidades se transfieran a Ecuador.
- No puede facturar directamente desde Ecuador a clientes peruanos para evadir el IGV (18 %).
- Está sujeta a fiscalización de SUNAT, que puede imponer sanciones si detecta doble tributación mal gestionada.

Restricciones Comerciales y de propiedad intelectual

- Para operar bajo el nombre “DSD Comercio Global”, debe registrar la marca en Indecopi (sin este registro, un tercero podría usar o bloquear el nombre).
- No puede usar logotipos o marcas no registradas en Perú en campañas de marketing masivo.

Restricciones sectoriales

- Si DSD quisiera operar como agencia de aduanas, necesita autorización de SUNAT y cumplir requisitos de capital, experiencia y garantías.
- En transporte internacional de carga, se exige inscripción en el Registro Nacional de Empresas de Transporte (MTC).
- Los servicios de logística que involucren mercancías peligrosas o farmacéuticas requieren licencias especiales del Ministerio de Transportes o del Ministerio de Salud.

8.5 Establecer 3 objetivos de Internacionalización.

- Ampliar la presencia de mercado mediante la apertura de operaciones en Perú, con el propósito de diversificar riesgos comerciales y aprovechar el dinamismo de las importaciones en la región andina.
- Incrementar la competitividad regional posicionando a DSD como un operador logístico estratégico entre Ecuador y Perú, ofreciendo servicios diferenciados y adaptados a las regulaciones locales.
- Optimizar las operaciones internacionales aprovechando los acuerdos comerciales vigentes entre ambos países, reduciendo costos logísticos y fortaleciendo la integración económica bilateral.

8.6 Estrategia de Internacionalización.

Figura 47

Prototipo 3.0 de agenda DSD



Nota: Elaboración de los autores

DSD Comercio Global presenta su prototipo mejorado de agenda, una herramienta integral que reúne contenido especializado para potenciar el conocimiento de los importadores y resolver sus principales inquietudes operativas. Esta versión optimizada abarca temas fundamentales como INCOTERMS, rutas comerciales estratégicas, tiempos de tránsito, planificadores logísticos, clasificación de tipos de carga y contenedores, además de incluir el calendario comercial actualizado para optimizar la planificación anual. Paralelamente, la empresa ha actualizado su página web con nuevo contenido especializado y ampliado su cobertura tanto a nivel nacional como internacional. Se puede ingresar al contenido en <https://site-10uhnaxee.godaddysites.com>.

Ejercicio de Importación DSD: Incoterm: FOB

Comparativa de proveedores USA vs CHINA

Tabla 21

Partida arancelaria y precio de productos en USA

Partida arancelaria	Productos:	Cantidad	Peso kg	Precio unitario USA	Precio total
6304.93.00	Paquete de Forros de asiento de carro de poliéster	50	100	\$ 46,00	\$2.300,00
8708.70.10	Aros de llantas	40		\$ 77,54	\$3.101,60
8527.29.00	radios	50		\$ 53,99	\$2.699,50
TOTALES					\$8.101,10

Nota: Elaboración de los autores

Tabla 22

Flete y seguro en USA

Flete interno (USA-puerto)	Total, FOB	Flete internacional	Seguro	Base imponible
\$ 33,33	\$ 2.333,33	\$ 1.060,00	\$ 40,00	\$ 3.433,33
\$ 33,33	\$ 3.134,93	\$ 1.060,00	\$ 40,00	\$ 4.234,93
\$ 33,33	\$ 2.732,83	\$ 1.060,00	\$ 40,00	\$ 3.832,83
\$ 100,00		\$ 3.180,00	\$ 120,00	\$ 11.501,10

Nota: *Elaboración de los autores***Tabla 23**

Partida arancelaria y precio de productos en CHINA

Partida arancelaria	Productos:	Cantidad	Peso kg	Precio unitario China	Precio total
6304.93.00	Paquete de Forros de asiento de carro de poliéster	50	100	\$ 12,50	\$ 625,00
8708.70.10	Aros de llantas	40		\$ 18,00	\$ 720,00
8527.29.00	Radios	50		\$ 24,00	\$ 1.200,00
TOTALES					\$ 2.545,00

Nota: *Elaboración de los autores***Tabla 24**

Flete y seguro en CHINA

Flete interno (China-puerto)	Total, FOB	Flete internacional	Seguro	Base imponible
\$ 50,00	\$ 675,00	\$ 893,33	\$ 50	\$ 1.618,33
\$ 50,00	\$ 770,00	\$ 893,33	\$ 50	\$ 1.713,33
\$ 50,00	\$ 1.250,00	\$ 893,33	\$ 50	\$ 2.193,33
\$ 150,00		\$ 2.680,00	\$ 150,00	\$ 5.525,00

Nota: *Elaboración de los autores***Análisis**

Para demostrar como DSD Comercio Global llevaría sus cotizaciones y acompañamiento para los clientes que decidan confiar en la empresa presentamos el siguiente ejemplo donde

tenemos la comparación entre la obtención de mercancías desde USA y China a través del incoterm FOB, donde se nota un notable cambio en costos, desde USA tenemos un valor de mercancías de \$8101,00 al cual sumados los costos de fletes y seguro nos da un total de \$11501,10, por el contrario desde China tenemos valor de mercancías de \$2545,00 al cual sumados costos de fletes y seguro se tiene un valor total de \$5525,00, estos valores son bastante distintos. Se debe tener en cuenta que las características de los productos son las mismas y cumplen las mismas funciones.

Tabla 25

Cálculo de tarifas arancelarias en USA

Ad-Valorem	Arancel Especifico	Fodinfra	Subtotal	IVA	Total, tributos
\$ 343,33	\$ 550,00	\$ 17,17	\$ 4.343,83	\$ 651,58	\$ 1.562,08
\$ -		\$ 21,17	\$ 4.256,11	\$ 638,42	\$ 659,59
\$ 1.149,85	\$ -	\$ 19,16	\$ 5.001,85	\$ 750,28	\$ 1.919,29
					\$ 4.140,96

Nota: Elaboración de los autores

Tabla 26

Cálculo de tarifas arancelarias en CHINA

Ad-Valorem	Arancel Especifico	Fodinfra	Subtotal	IVA	Total, tributos
\$ 161,83	\$ 550,00	\$ 8,09	\$ 2.338,26	\$ 350,74	\$ 1.070,66
\$ -		\$ 8,57	\$ 1.721,90	\$ 258,29	\$ 266,85
\$ 526,40	\$ -	\$ 10,97	\$ 2.730,70	\$ 409,61	\$ 946,97
					\$ 2.284,49

Nota: Elaboración de los autores

Análisis

DSD realiza a su vez la cotización de las tarifas arancelarias necesarias para la liberación de la mercancía de manera correcta, teniendo en cuenta que está mercancía ingresará al país

bajo el régimen de consumo, en el caso de USA los valores en aranceles a cancelar son de \$4140,96, si las mercancías vienen desde China, en cambio los valores a cancelar por aranceles son de \$2284,49, esto se debe también a que debido al Tratado de Ecuador con China, hay ciertos aranceles con porcentajes más bajos con respecto a USA, lo que ayuda a que los costos sean menores.

Tabla 27

Cotización de la importación

Otros costos USA		
Agente aduanero	\$	282,00
Bodega Contecon	\$	200,00
	\$	482,00
Gastos locales USA		
BL	\$	140,00
Naviera	\$	380,00
Collection fee	\$	150,00
ISD	\$	405,06
	\$	1.075,06
Total, de importación	\$	17.604,17
Otros costos CHINA		
Agente aduanero	\$	282,00
THCD	\$	200,00
Certificado de origen	\$	50,00
	\$	532,00
Gastos locales CHINA		
BL	\$	140,00
Naviera	\$	380,00
Collection fee	\$	150,00
ISD	\$	127,25
	\$	797,25
Total, de importación	\$	9.265,99

Nota: Elaboración de los autores

Análisis

En conclusión el costo final de importación desde USA es de \$17604,17 y desde China es de \$9265,99 esto denota una considerable diferencia de costos entre traer mercancía de USA y de China, demostrando que DSD siempre buscará a sus clientes ofrecer las comparativas de costos entre dos países diferentes o más en caso del cliente requerirlo, para que de esta forma pueda decidir entre cual sería la opción más económica y de calidad para su negocio, brindando acompañamiento personalizado en todo el proceso de importación.

9. Conclusiones

- La evaluación financiera demostró la solidez económica del proyecto, junto con un flujo de caja proyectado estable y un punto de equilibrio alcanzable, los cuales reflejan la capacidad de la empresa para cumplir sus compromisos financieros y mantener utilidades sostenibles desde el primer año. Es así como la diversificación de ingresos entre comisiones logísticas, capacitaciones y asesorías reduce el riesgo operativo y aumenta la resiliencia del negocio ante fluctuaciones de la demanda.
- En el plano operativo, la estructuración de procesos estratégicos, misionales y de apoyo, junto con un diseño organizacional claro y flujogramas definidos, sientan las bases para una gestión eficiente y escalable. La estrategia de marketing digital y posicionamiento en redes sociales fortalece la captación y fidelización de clientes, asegurando un flujo comercial constante.
- En conjunto, los resultados obtenidos validan que DSD Comercio Global no solo es viable, sino que tiene el potencial de consolidarse como un referente en el mercado logístico de Loja, con perspectivas reales de expansión hacia otros mercados regionales. Lo importante para este proyecto será sostener esta posición y mantener un control riguroso de costos, reinvertir utilidades en innovación y capacitación, y adaptar de forma proactiva las estrategias comerciales a las dinámicas cambiantes del comercio internacional.

10. Recomendaciones

- Monitorear las tendencias del comercio internacional y cambios en regulaciones aduaneras para adaptar los servicios de forma oportuna, asegurando la competitividad de la empresa frente a un entorno dinámico.
- Complementar la información obtenida en esta tesis con datos no públicos de entidades aduaneras, navieras y operadores logísticos, a fin de afinar proyecciones financieras, estimar tiempos reales de operación y ajustar la oferta de servicios con base en información estratégica que no está disponible en fuentes abiertas.

11. Referencias

- Adams, J. L. (1979). *Brainstorming*. En J. E. Jones & W. J. Pfeffer (Eds.), *The 1979 Annual Handbook for Group Facilitators* (pp. 1–2). Pfeiffer & Company. <https://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v26.pdf>
- Aon plc. (2025). Risk Maps. <https://www.riskmaps.aon.co.uk/>
- Aon plc. (2025). Risk Maps: Political Risk, Terrorism & Political Violence. Recuperado de <https://www.riskmaps.aon.co.uk/login?ReturnUrl=%2fPoliticalRisk%2fMap>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI). Registro Oficial Suplemento 351 de 29 de diciembre de 2010. https://www.loja.gob.ec/files/documentos/2014-10/orden._ferias_interparroquiales.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI). <https://www.produccion.gob.ec>
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2023). Informe de Resultados de Comercio Exterior. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_032023.pdf Banco Central del Ecuador+1 Banco Central del Ecuador+1
- Banco Interamericano de Desarrollo (2022). Infraestructura logística y conectividad: Uniendo a las Américas. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Infraestructura-log%C3%ADstica-y-conectividad-Uniendo-a-las-Am%C3%A9ricas.pdf>
- Banco Mundial (2024). Ecuador: Crecimiento resiliente para un futuro mejor. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099050924131536292/pdf/P17797312cba bc01b189011ce0839cba821.pdf>
- Cámara de Comercio de Quito (CCQ). (2024). Noticias de la cámara. Recuperado de <https://ccq.ec/category/noticias-de-la-camara/> Cámara de Comercio de Quito

CEPAL (2022). Transformación digital del sector logístico en América Latina.

<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48099>

Cherry Bekaert. (2023). Sarbanes–Oxley (SOX) compliance

services <https://www.cbh.com/services/risk-cybersecurity/sarbanes-oxley-sox-compliance-services/>

Cuevas Salvador, J. (2018). *El proceso del Design Thinking en el aprendizaje de la*

competencia “sentido de iniciativa y espíritu emprendedor”. <http://ciriec.es/wp-content/uploads/2018/09/COMUN-140-TD-CUEVAS.pdf>

Diccionario de Marketing. (1999). *Mercado objetivo (mercado meta)*. En *Diccionario de Marketing* (2ª ed.). UPTC.

<https://repositorio.uptc.edu.co/server/api/core/bitstreams/7029a425-d0b9-4d26-9d60-ff3c8ee7c600/content>

Directorio de Carga. (2025). *Operadores logísticos en Ecuador*.

<https://directoriodecarga.com/operadores-logisticos-ecuador/?pag=16§or=&pais=EC&clave=>

Doing Business. (2020). Ecuador - Doing

Business. <https://archive.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/e/ecuador/ECU.pdf>World Bank

El País. (2025). *Crisis arancelaria y América Latina: el rol de la infraestructura portuaria*.

<https://elpais.com/america/2025-04-12/crisis-arancelaria-y-america-latina.html>

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. (2022). *Modelo Design Thinking para*

emprendimiento e innovación. Dirección de Publicaciones. Recuperado

de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2022-09-15-143158->

Modelo%20Design%20Thinking%20para%20emprendimiento%20e%20innovaci%C3%B3n.pdf

EY. (2024). *Peru: Likely impact from US tariffs*. EY Global.

https://www.ey.com/en_gl/technical/tax-alerts/peru-likely-impact-from-us-tariffs

Freedom House. (2025). *Explore the Map: Freedom in the World 2023*.

<https://freedomhouse.org/explore-the-map?type=fiw&year=2023>

ILO. (2025). ILOSTAT: The leading source of labour statistics. <https://ilostat ilo.org>

Institute for Economics & Peace. (2025). *Global Peace Index*.

<http://visionofhumanity.org/indexes/global-peace-index/>

International Finance Corporation. (2021). *Ecuador Country Private Sector Diagnostic*. Grupo

Banco Mundial. <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/cpsd-ecuador.pdf>

International Journal of Economics and Finance (IJEf). (2024). *Economic Challenges and Opportunities of the Mega Port of Chancay for International Trade*, 4(2).

<https://www.ijef.latticescipub.com/wp-content/uploads/papers/v4i2/C814613030924.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Fundamentos de marketing* (11.ª ed.). Pearson Educación.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Landín Álvarez, S., & Bermeo Pacheco, J. (2018). *Segmentación de mercado y marketing mix*.

Repositorio

UTMachala. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14265/3/cap2-Segmentación%20de%20mercado%20y%20marketing%20mix.pdf>

Lull Noguera, J. J., & Galdón Salvador, J. L. (2024). *Análisis PESTEL: Analizando el entorno para la toma de decisiones*. Universitat Politècnica de València.

<https://riunet.upv.es/server/api/core/bitstreams/97570a29-3092-4f94-ae68-a88103d601fd/content>

Malhotra, N. K. (2016). Investigación de mercados (6.^a ed.). AIU.

http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/T3e5W7_Investigacion%20de%20mercados%202016.pdf

Malhotra, N. K. (2016). *Investigación de mercados* (6.^a ed.).

AIU. http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/T3e5W7_Investigacion%20de%20mercados%202016.pdf

Martínez, R. & Fernández, A. (2023). Metodologías e Instrumentos para la formulación,

evaluación y monitoreo de programas sociales: árbol de problema y áreas de

intervención. Naciones Unidas CEPAL. [\(PDF\) METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS](#)

[PARA LA FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROGRAMAS](#)

[SOCIALES ÁRBOL DE PROBLEMA Y ÁREAS DE INTERVENCIÓN](#) Rodrigo Martínez

[Andrés Fernández](#)

Ministerio de Educación del Perú. (2024). *Guía sobre la articulación del Lean Canvas con el*

Design Thinking. <https://repositorio.perueduca.pe/cursos-virtuales/dite/2024/des/u-4/articulacion-desing-thinking.pdf>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). Comercio Exterior -

diciembre 2023 Boletín de Cifras. [https://www.produccion.gob.ec/wp-](https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/VFBoletinComercioExteriorDiciembre23.pdf)

[content/uploads/2023/12/VFBoletinComercioExteriorDiciembre23.pdf](https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/VFBoletinComercioExteriorDiciembre23.pdf) Ministerio de

[Producción+1](https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/VFBoletinComercioExteriorDiciembre23.pdf) Ministerio de Producción+1

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). Informe de gestión

MPCEIP 2023. [https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/INFORME-](https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/INFORME-DE-GESTION-MPCEIP-2023.pdf)

[DE-GESTION-MPCEIP-2023.pdf](https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/04/INFORME-DE-GESTION-MPCEIP-2023.pdf)

NQA. (2025). *Standards that apply to the logistics industry*. <https://www.nqa.com/es->

[es/certification/sectors/logistics](https://www.nqa.com/es-) [nqa.com](https://www.nqa.com/es-) [loginetgroup.com+9](https://www.nqa.com/es-) [nqa.com+9](https://www.nqa.com/es-) [nqa.com+9](https://www.nqa.com/es-)

Orellana Nirian, P. (2021) Análisis CAME.

Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-came.html>

Pimentel, S., Olivero, P., Soto, A., Luna, A., Cruz, G., Peguero, M., Jáquez, C., & Lluberes, J.

(2014). Análisis de las fuerzas competitivas de Porter en el sector de promoción inmobiliaria del Gran Santo Domingo. *Ciencia y Sociedad*, 39(3), 441–476. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031897004.pdf>

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113–130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Presidencia de la República del Ecuador. (2021). Reglamento al Título de Facilitación Aduanera para el Comercio del Libro V del COPCI. <https://www.produccion.gob.ec>

ProEcuador. (2021). Servicios de apoyo al importador ecuatoriano.

<https://www.proecuador.gob.ec/tag/servicios-importacion/>

ResearchGate. (2023). Nuevas Estrategias en los Controles Aduaneros para Combatir la Delincuencia Organizada en el Puerto de Guayaquil - Ecuador 2023. https://www.researchgate.net/publication/373731831_Nuevas_Estrategias_en_los_Controles_Aduaneros_para_Combatir_la_Delincuencia_Organizada_en_el_Puerto_de_Guayaquil_-_Ecuador_2023

Revella, A. (2024). *Buyer persona*. Scribd. <https://es.scribd.com/document/423864209/Buyer-Persona>

Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., & Ramírez, G. C. (2021). *Customer journey: From practice to theory*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/350845714_Customer_Journey_From_Practice_to_Theory

Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. (1965). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Ediciones Rialp

https://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/articulos/a_20080521_56.pdf

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE). (2023). Resolución Nro. SENAE-SENAE-2023-0143 [https://www.aduana.gob.ec/gaceta-boletin/resolucion-vigente---rechazo-da-nro-senae-senae-2023-0143-re/Aduana Ecuador+6Aduana Ecuador+6Aduana Ecuador+6](https://www.aduana.gob.ec/gaceta-boletin/resolucion-vigente---rechazo-da-nro-senae-senae-2023-0143-re/Aduana+Ecuador+6Aduana+Ecuador+6Aduana+Ecuador+6)

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2023). Gaceta electrónica SENAE - Procedimiento para el Régimen 20: Importación para Reexportación en el Mismo Estado.

<https://www.aduana.gob.ec/gaceta-proceso/gde/3/>

Siemon, D., Becker, F., & Robra-Bissantz, S. (2018). *How Might We? From design challenges to business innovation*. *Journal of Creativity and Business Innovation*, 4, 96–107.

https://www.researchgate.net/publication/330728337_How_Might_We_From_Design_Challenges_to_Business_Innovation

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (2020). *Guía rápida para la constitución de Sociedades por Acciones Simplificadas – S.A.S.*

<https://www.supercias.gob.ec/>

The Heritage Foundation. (2025). Index of Economic Freedom (Heatmap). Recuperado de

<http://www.heritage.org/index/heatmap>

Transparency International. (2025). Ecuador – Corruption Perceptions Index. Recuperado de

<https://www.transparency.org/en/countries/ecuador>

U.S. Environmental Protection Agency. (2024). Learn about SmartWay.

EPA. <https://www.epa.gov/smartway/learn-about-smartway>

Universidad Rafael Belloso Chacín. (1998). *Capítulo II: Marco Teórico* [Tesis de pregrado,

Universidad Rafael Belloso Chacín]. <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0054843/cap02.pdf>

Universidad San Sebastián. (2022). *Ficha mapa de empatía*. <https://innovakit.uss.cl/wp-content/uploads/2022/07/Ficha-mapa-de-empatia.pdf>

Veritrade. (2025). Importaciones y exportaciones de Municipio de Loja. <https://www.veritradeCorp.com/es/ecuador/importaciones-y-exportaciones-municipio-de-loja/ruc-1160000240001>

World Bank Group. (2019). Doing Business: Starting a Business. Doing Business Archive. <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/starting-a-business>

World Bank. (2025). Logistics Performance Index: Aggregated Ranking. <https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking>

World Bank. (2025). World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org/>

World Justice Project. (2025). Rule of Law Index: Fundamental Rights (Ecuador, 2022). <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2022/Fundamental%20Rights>

12. Anexos

Anexo 1

Cálculo de tamaño de la muestra para realización de las encuestas

Calcula el tamaño de tu muestra

Tamaño de la población ⓘ

Nivel de confianza (%) ⓘ

Margen de error (%) ⓘ

Tamaño de la muestra

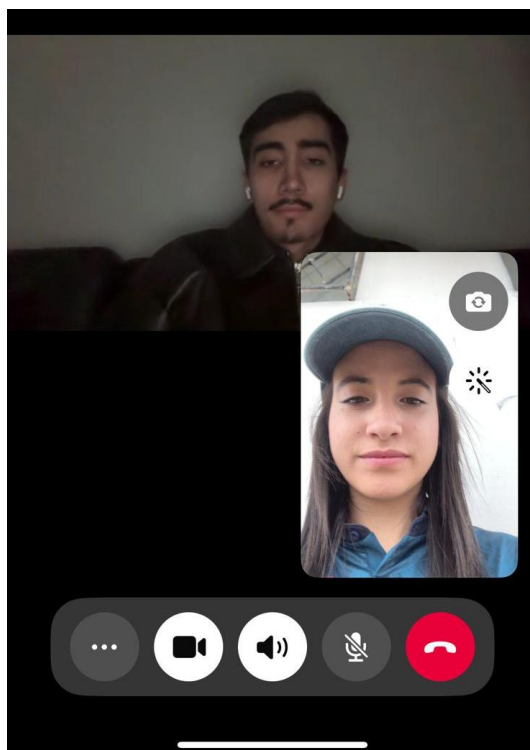
116

En solo unos minutos, envía gratis una encuesta de 10 preguntas y ve las primeras 40 respuestas.

[Suscríbete gratis](#)

Anexo 2

Entrevistas realizadas a importadores lojanos



Preguntas Entrevista: Luis Riofrío Importadora Ortega

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente su empresa en el proceso de importación?

Uno de los principales desafíos es la falta de confianza en los proveedores internacionales por miedo a estafas o a recibir productos que no cumplan con los estándares locales, lo cual podría generar retención en aduanas y costos extra.

Además, las altas tarifas de servicios logísticos y de asesoría han sido una barrera para importar desde Loja.

También mencionó que, en el pasado, la empresa dejó de importar debido a cambios internos en la administración que redujeron su capacidad operativa y de gestión.

2. ¿Qué tipo de productos o materiales suelen importar con mayor frecuencia?

Históricamente han importado productos como griferías, cabinas de ducha, pernos, cerámica y lavamanos.

Actualmente no importan directamente, pero tienen planes de volver a hacerlo con productos similares desde China.

3. ¿Qué métodos de transporte internacional utilizan actualmente y por qué?

Aunque no detalló el método internacional específico, sí explicó que en logística nacional utilizan tanto flota propia como transporte tercerizado, dependiendo del proveedor.

En productos como el cemento, prefieren el transporte directo con sus propios camiones para reducir costos.

4. ¿Cómo gestionan actualmente la cadena logística desde la orden de compra hasta la recepción del producto?

Trabajan mayormente con distribuidores nacionales, quienes ya tienen el producto en el país.

Algunos proveedores nacionales incluyen la entrega en sus ventas (como FB y Edesa).

Para ciertos productos, como el cemento, gestionan directamente el transporte desde origen hasta su empresa.

5. ¿Cuáles son los principales costos asociados a sus procesos de importación y en qué áreas considera que hay mayores oportunidades de optimización?

Los costos principales son:

Tarifas logísticas y de asesoramiento muy altas.

Costos por demoras o problemas en aduana.

Las oportunidades de optimización están en:

Reducir las tarifas logísticas mediante análisis por volumen y tarifas sectoriales.

Evitar intermediarios innecesarios y fortalecer relaciones directas con fabricantes.

6. ¿Qué tan importante es para su empresa la rapidez en la entrega y recepción de mercancías importadas?

Es altamente importante. En su sector (construcción), se manejan créditos con plazos cortos (60 a 90 días), por lo que la mercancía debe llegar en máximo 20 a 30 días para no afectar el flujo de efectivo.

7. ¿Qué nivel de visibilidad o seguimiento logístico espera tener durante el transporte y despacho aduanero?

No lo menciona explícitamente, pero implícitamente busca transparencia y control, ya que teme a:

Productos que no cumplen normativas.

Estafas.

Costos ocultos en el proceso logístico.

8. ¿Con qué frecuencia su empresa enfrenta problemas con la desaduanización o cumplimiento de normativas legales?

No especifica frecuencias, pero manifiesta que es un miedo común al importar, especialmente el riesgo de que productos sean retenidos por no cumplir normas nacionales.

9. ¿Qué tipo de soporte o asesoría logística considera que le falta o que sería útil para su empresa en el proceso de importación?

Considera útil contar con:

Asesoría legal y técnica confiable.

Un acompañamiento integral en todo el proceso de importación para evitar errores y sobrecostos.

10. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus proveedores de servicios logísticos o agentes de aduana?

Confiabilidad.

Experiencia previa comprobable, especialmente con empresas grandes.

Trayectoria en importaciones.

Costos razonables y adecuados al sector (como la construcción, que maneja márgenes bajos).

11. ¿Qué valoraría más en una empresa de logística integral?

Costos accesibles y justificados por volumen.

Confiabilidad y experiencia.

Asesoría personalizada.

Que sea una empresa local (lojana) para fomentar el desarrollo regional.

Preguntas Entrevista 3: Nicolás Mora Importadora Decorcake

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta actualmente su empresa en el proceso de importación?

2. ¿Qué tipo de productos o materiales suelen importar con mayor frecuencia?

3. ¿Qué métodos de transporte internacional utilizan actualmente y por qué?

4. ¿Cómo gestionan actualmente la cadena logística desde la orden de compra hasta la recepción del producto?

5. ¿Cuáles son los principales costos asociados a sus procesos de importación y en qué áreas considera que hay mayores oportunidades de optimización?

6. ¿Qué tan importante es para su empresa la rapidez en la entrega y recepción de mercancías importadas?

7. ¿Qué nivel de visibilidad o seguimiento logístico espera tener durante el transporte y despacho aduanero?

8. ¿Con qué frecuencia su empresa enfrenta problemas con la desaduanización o cumplimiento de normativas legales?

9. ¿Qué tipo de soporte o asesoría logística considera que le falta o que sería útil para su empresa en el proceso de importación?

10. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus proveedores de servicios logísticos o agentes de aduana?

11. ¿Qué valoraría más en una empresa de logística integral?

Anexo 3

Encuestas realizadas en la ciudad de Loja







116 responses

 [Link to Sheets](#)



Summary

Question

Individual

Nombre del negocio

Anexo 4

Formato de la encuesta

Encuesta Trabajo de Titulación

Estimado/a gerente

Somos estudiantes de la Business School de la UIDE Sede Loja. El objetivo de la siguiente encuesta es conocer el nivel de aceptación de una empresa de logística integral para comercios, empresas y profesionales. Nos interesa comprender su perspectiva y experiencia personal en este tema.

La información que proporcione se utilizará únicamente con fines académicos. No se compartirán datos personales ni información identificable con terceros.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Sección 1: Datos generales del negocio

Nombre del negocio o actividad:

Tipo de empresa:

Comercio minorista

Comercio mayorista

Producción o manufactura

Servicios profesionales

Otro: _____

No responde

¿Cuenta con RUC?

Sí

No

¿Cuántos años lleva operando su negocio?

Menos de 1 año

1–3 años

4–7 años

Más de 7 años

No responde

¿Cuántos empleados tiene?

Solo yo (autoempleo)

1–5

6–15

No responde

Sección 2: Importaciones y compras internacionales

¿Actualmente importa productos o insumos?

Sí, directamente

Sí, a través de terceros

No, pero me interesa hacerlo

No, y no estoy interesado

No responde

¿Desde qué países compra o le interesa comprar?

China

Estados Unidos

Otros: _____

No responde

¿Con qué frecuencia realiza compras internacionales?

Mensual

Trimestral

Esporádicamente

Nunca (aún)

No responde

¿Qué tipo de productos importa o le gustaría importar?

Tecnología y electrónica

Moda y accesorios

Cosméticos

Repuestos o autopartes

Equipos para su negocio

Materias primas

Licores

Calzado

Otro: _____

No responde

¿Qué problemas ha tenido o teme tener al importar?

Costos altos de envío

Trámites aduaneros complejos

Falta de asesoría confiable

Desconocimiento del proceso

Desconocimiento del proveedor

Otro: _____

No responde

Sección 3: Interés en servicios logísticos

¿Conoce el servicio de importación consolidada?

Sí

No

No responde

¿Estaría interesado en un servicio que le permita importar pequeñas cantidades con asesoría completa?

Sí

No

Estaría interesado en conocer más

No responde

¿A través de qué canales prefiere recibir información o contacto?

WhatsApp

Correo electrónico

Visita presencial

Llamada telefónica

No responde

Enlace de

encuesta: https://docs.google.com/forms/d/1mgot2LUgFfYn05Ahmhqo_vKs894jorQEVEEnQPLSNliw/edit#responses

Anexo 5

Encuestas de validación de proyecto:

Entrevistado 1: Gerente de Puertas del Sol

1. ¿Cuál sería el monto promedio mensual que estaría dispuesto a invertir en compras del exterior? Actualmente estaríamos en capacidad de invertir entre USD 3.000 y USD 5.000 mensuales, dependiendo de la temporada. En meses de alta demanda (como diciembre o vuelta a clases), podríamos duplicar esa inversión.

2. ¿Qué tipo de productos le interesaría importar regularmente y desde qué países principalmente? Nos interesan principalmente productos no perechibles, de alto margen y

rotación, como snacks, artículos de limpieza, licores y conservas.

Nuestros países de interés son Estados Unidos (por calidad y variedad), México (por afinidad de sabores y cultura), y China (por precios competitivos en utensilios y artículos plásticos).

3. ¿Cuál ha sido su experiencia previa con importaciones? ¿Ha tenido problemas con trámites aduaneros, demoras, sobre costos o proveedores poco confiables? Hemos tenido una experiencia limitada. En una ocasión, intentamos importar directamente desde EE. UU., pero los trámites aduaneros fueron complejos y la documentación no estaba clara. Además, el proveedor no cumplió con los tiempos y eso nos generó sobre costos y pérdida de mercadería sensible al clima. Desde entonces, preferimos trabajar con intermediarios, aunque eso implique pagar más.

4. ¿Qué porcentaje de sus productos o insumos actuales podrían ser importados si tuviera un servicio logístico confiable y adaptado a su capacidad financiera? Estimo que al menos el 40% de nuestro catálogo podría ser importado directamente, especialmente aquellos productos que ahora adquirimos a terceros con sobreprecio.

5. ¿Cuáles de estos aspectos considera más problemáticos al momento de importar?

- Búsqueda de proveedores confiables: No siempre sabemos si son reales o seguros.
- Falta de asesoría personalizada: No tenemos un asesor que nos guíe paso a paso; eso es lo que más frena nuestro interés.

6. Si existiera una empresa en Loja que le ofreciera importación consolidada, ¿con qué frecuencia le gustaría importar? Nos interesaría importar una vez al mes, si el servicio es seguro, económico y personalizado.

7. ¿Cuánto tiempo máximo estaría dispuesto a esperar por la llegada de su mercadería si accede a un servicio más económico pero consolidado? Podríamos esperar entre 20 y 30 días, siempre que haya trazabilidad y se respeten los tiempos establecidos.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio que le brinde todo el acompañamiento logístico desde la compra hasta la entrega en su negocio? Estaría dispuesta a pagar entre el 8% y el 10% del valor total de la importación, siempre que el servicio incluya asesoría completa, búsqueda de proveedor confiable, gestión del flete internacional, trámites aduaneros y entrega directa en el local. Este porcentaje lo considero razonable si me asegura que evitaré errores y sobrecostos.

9. ¿Cuál ha sido su principal obstáculo para comenzar a importar directamente sin intermediarios? La falta de conocimiento sobre el proceso completo y el miedo a cometer errores costosos con proveedores o en aduana.

10. Si pudiera mejorar un solo aspecto del proceso de importación para su negocio, ¿cuál sería y por qué? Sin duda, la asesoría personalizada. Sentimos que, si tuviéramos un acompañamiento claro desde el primer paso, podríamos importar directamente, ahorrar y mejorar nuestra oferta. No queremos “adivinar” ni correr riesgos innecesarios.

Entrevistado 2: Gerente de Comercial Román

1. ¿Cuál sería el monto promedio mensual que estaría dispuesto a invertir en compras del exterior? Nuestro presupuesto de importación es trimestral, estimando un total de USD 5.000 por cada embarque, lo que representa un promedio mensual cercano a USD 1.600.

2. ¿Qué tipo de productos le interesaría importar regularmente y desde qué países principalmente? Nos interesan principalmente frutos secos, harinas especiales (como garbanzo o avena integral), granos, golosinas naturales, snacks saludables y especias. Nuestros países de interés son India, por su variedad y precios competitivos, y Países Bajos, por la calidad en productos empacados y estándares europeos.

3. ¿Cuál ha sido su experiencia previa con importaciones? ¿Ha tenido problemas con trámites aduaneros, demoras, sobrecostos o proveedores poco confiables? Nuestra experiencia ha sido limitada y a través de terceros. En una ocasión tuvimos problemas con demoras en aduana por errores en la documentación, y también falta de control sobre la calidad del producto, ya que el proveedor no cumplió con lo prometido. Esto nos generó sobrecostos y pérdidas.

4. ¿Qué porcentaje de sus productos o insumos actuales podrían ser importados si tuviera un servicio logístico confiable y adaptado a su capacidad financiera? Aproximadamente el 60% de nuestros productos secos y empacados podrían ser importados directamente si contáramos con un servicio profesional, confiable y ajustado a nuestra realidad financiera.

5. ¿Cuáles de estos aspectos considera más problemáticos al momento de importar? Búsqueda de proveedores confiables: Nos hace falta una comparativa seria entre calidad, precios y certificaciones.

6. Si existiera una empresa en Loja que le ofreciera importación consolidada, ¿con qué frecuencia le gustaría importar? Nos adaptamos bien a un modelo trimestral de importación consolidada, siempre que sea planificado y cuente con trazabilidad del proceso.

7. ¿Cuánto tiempo máximo estaría dispuesto a esperar por la llegada de su mercadería si accede a un servicio más económico pero consolidado? Podríamos esperar hasta 40 días, siempre que se respeten los plazos y exista información clara del estado de la carga.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio que le brinde todo el acompañamiento logístico desde la compra hasta la entrega en su negocio? Estaríamos dispuestos a pagar hasta el 7% del valor CIF de cada importación, si el servicio incluye búsqueda

comparativa de proveedores, validación de calidad, cotización de fletes, trámites aduaneros y entrega en nuestro local.

9. ¿Cuál ha sido su principal obstáculo para comenzar a importar directamente sin intermediarios? La falta de herramientas para comparar proveedores internacionales confiables.

10. Si pudiera mejorar un solo aspecto del proceso de importación para su negocio, ¿cuál sería y por qué? Sin duda, mejoraría la investigación comparativa de proveedores, porque necesitamos asegurarnos de que compramos a buen precio sin sacrificar la calidad, especialmente en productos alimenticios que deben cumplir con normas sanitarias.

Entrevista 3: Textiles del Sur

1. ¿Cuál sería el monto promedio mensual que estaría dispuesto a invertir en compras del exterior? Nuestro monto de inversión es variable según la temporada, pero realizamos entre USD 4.000 y USD 7.000 por trimestre.

2. ¿Qué tipo de productos le interesaría importar regularmente y desde qué países principalmente? Actualmente trabajamos exclusivamente con telas de algodón, poliéster, denim, lino y mezclas especiales, que importamos principalmente desde Panamá, por facilidad logística y variedad.

3. ¿Cuál ha sido su experiencia previa con importaciones? ¿Ha tenido problemas con trámites aduaneros, demoras, sobrecostos o proveedores poco confiables? Sí, hemos tenido problemas serios con proveedores poco confiables en Panamá, tanto por retrasos como por envíos de calidad inferior a lo pactado. También hemos enfrentado trámites aduaneros complejos, falta de información clara y cero trazabilidades sobre el estado de la carga, lo que genera incertidumbre.

4. ¿Qué porcentaje de sus productos o insumos actuales podrían ser importados si tuviera un servicio logístico confiable y adaptado a su capacidad financiera? Al menos

el 80% de nuestro inventario puede ser abastecido por importación directa, pero no lo hacemos en mayor volumen justamente por la falta de respaldo logístico local.

5. ¿Cuáles de estos aspectos considera más problemáticos al momento de importar? Falta de asesoría personalizada: Necesitamos alguien que nos acompañe en todo el proceso logístico

6. Si existiera una empresa en Loja que le ofreciera importación consolidada, ¿con qué frecuencia le gustaría importar? Estaríamos interesados en importar cada 2 o 3 meses, dependiendo del nivel de rotación y con mayor seguridad si el servicio incluye asesoría y trazabilidad.

7. ¿Cuánto tiempo máximo estaría dispuesto a esperar por la llegada de su mercadería si accede a un servicio más económico pero consolidado? Podemos esperar entre 30 y 35 días, siempre que se respeten los tiempos pactados.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio que le brinde todo el acompañamiento logístico desde la compra hasta la entrega en su negocio? Estaríamos dispuestos a pagar entre 6% y 8% por un servicio que incluya búsqueda y validación de proveedor, asesoría legal y documental, seguimiento del embarque y entrega final en Loja.

9. ¿Cuál ha sido su principal obstáculo para comenzar a importar directamente sin intermediarios? La falta de respaldo profesional local. No contamos con asesoría técnica ni experiencia para manejar todos los aspectos del proceso, especialmente la parte legal y documental en aduana.

10. Si pudiera mejorar un solo aspecto del proceso de importación para su negocio, ¿cuál sería y por qué? Sin duda, la trazabilidad del proceso, porque nos permitiría planificar mejor la reposición de inventario y dar información más precisa a nuestros clientes mayoristas, quienes dependen de nosotros para su propia producción.

Entrevista 4: Algo bonito Store

1. ¿Cuál sería el monto promedio mensual que estaría dispuesta a invertir en compras del exterior? Actualmente mis recursos son limitados porque el negocio es pequeño, pero si tuviera un servicio seguro de importación, creo que podría invertir entre \$300 a \$500 cada dos meses, dependiendo de la temporada y los productos más vendidos.

2. ¿Qué tipo de productos le interesaría importar regularmente y desde qué países principalmente? Me interesa especialmente la bisutería económica, artículos para mujeres jóvenes, detalles de regalo y algunos cosméticos. He visto que en China hay mucha variedad y mejores precios que aquí, por eso sería mi principal opción.

3. ¿Cuál ha sido su experiencia previa con importaciones? ¿Ha tenido problemas con trámites aduaneros, demoras, sobrecostos o proveedores poco confiables? Nunca he hecho una importación directa. Siempre compro en Guayaquil a mayoristas. El problema es que los precios ya vienen con mucho margen y a veces no hay la variedad que yo quiero. Me gustaría importar, pero no sé por dónde empezar.

4. ¿Qué porcentaje de sus productos o insumos actuales podrían ser importados si tuviera un servicio logístico confiable y adaptado a su capacidad financiera? Yo creo que hasta un 40% de mis productos podrían ser importados si alguien me ayudara a traerlos de forma segura y económica.

5. ¿Cuáles de estos aspectos considera más problemáticos al momento de importar? Para mí lo más difícil sería:

- No tener asesoría sobre los pasos que debo seguir
- El miedo a perder mi dinero por estafas de proveedores
- No entender los trámites de aduana

6. Si existiera una empresa en Loja que le ofreciera importación consolidada, ¿con qué frecuencia le gustaría importar? Si fuera una empresa seria y me explicaran bien el proceso, cada trimestre me encantaría hacer pedidos pequeños y probar qué tal funciona.

7. ¿Cuánto tiempo máximo estaría dispuesta a esperar por la llegada de su mercadería si accede a un servicio más económico pero consolidado? Si el servicio es económico, y me aseguran que llega bien, puedo esperar hasta un mes sin problema.

8. ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar por un servicio que le brinde todo el acompañamiento logístico desde la compra hasta la entrega en su negocio? Lo que más me interesa es sentir que me acompañan paso a paso. Me parecería razonable un pago de hasta \$50 o \$60 por pedido, siempre que me garanticen que el proceso es claro y seguro.

9. ¿Cuál ha sido su principal obstáculo para comenzar a importar directamente sin intermediarios? El miedo a equivocarme, perder dinero o que la mercadería no llegue. No conozco mucho del tema, y por eso no me he animado sola.

10. Si pudiera mejorar un solo aspecto del proceso de importación para su negocio, ¿cuál sería y por qué? Me encantaría que haya una empresa que me enseñe paso a paso cómo se importa, qué papeles necesito y que me mantenga informada durante todo el proceso. Así ganaría confianza.

Entrevista 5: Bazar Jazmin Fashion

1. ¿Cuál sería el monto promedio mensual que estarían dispuestos a invertir en compras del exterior? Nosotros ya tenemos algunos años en el negocio y manejamos buen volumen de ventas, así que si existiera un servicio serio y confiable que nos guíe, estaríamos dispuestos a invertir entre \$800 y \$1000 mensuales, dependiendo de la temporada.

2. ¿Qué tipo de productos les interesaría importar regularmente y desde qué países principalmente? Nos interesa mucho importar cosméticos, productos de belleza y

bisutería moderna. China nos parece atractivo por los precios y la variedad. También pensamos en Colombia, porque sus productos cosméticos tienen buena calidad y están de moda.

3. ¿Cuál ha sido su experiencia previa con importaciones? ¿Han tenido problemas con trámites, demoras o sobrecostos? La verdad, nunca hemos importado directamente. Siempre compramos a distribuidores en Guayaquil o Quito. Hemos querido importar, pero no lo hacemos porque no sabemos por dónde empezar y tememos hacer algo mal o perder dinero.

4. ¿Qué porcentaje de sus productos actuales podrían ser importados si tuvieran un servicio logístico confiable? Creemos que podríamos importar un 50 de nuestra mercadería si nos dieran la seguridad y acompañamiento correcto. Nos permitiría ofrecer más variedad y mejores precios.

5. ¿Qué aspectos consideran más difíciles al momento de importar? Para nosotros lo más complicado sería:

- No saber cómo buscar proveedores confiables,
- No conocer los pasos ni los documentos que se necesitan,
- Y el miedo a tener problemas con aduana o con los pagos internacionales.

6. Si existiera una empresa en Loja que les ofreciera importación consolidada con asesoría completa, ¿con qué frecuencia importarían? Estaríamos interesados en importar cada tres meses, para ir viendo cómo funciona el sistema, probar nuevos productos y mantenernos actualizados con lo que pide la clientela.

7. ¿Cuánto tiempo estarían dispuestos a esperar por su mercadería si acceden a un servicio económico pero consolidado? Si nos explican bien el tiempo estimado y nos

mantienen informados, esperar entre 3 y 4 semanas nos parece razonable, especialmente si el costo es bajo y el producto llega completo y en buen estado.

8. ¿Cuánto pagarían por un servicio que los acompañe desde la compra hasta la entrega en su negocio? Nos gustaría un servicio que nos guíe desde el inicio. Estaríamos dispuestos a pagar entre \$80 y \$100 por pedido, si incluye asesoría completa

9. ¿Cuál ha sido su principal obstáculo para comenzar a importar directamente? Lo principal ha sido la falta de información y asesoría personalizada. No queremos arriesgarnos a perder dinero o cometer errores por desconocimiento. Si alguien nos guiara paso a paso, lo haríamos con gusto.

10. Si pudieran mejorar un solo aspecto del proceso de importación, ¿cuál sería y por qué? Nos gustaría tener una guía clara y sencilla del proceso completo. Algo que nos diga qué hacer, cuánto cuesta, cuánto demora y qué garantías existen. Con eso, perderíamos el miedo a importar directamente.

Entrevista 6: Comercial Ivanova

1. ¿Cuál sería el monto promedio mensual que estaría dispuesto a invertir en compras del exterior? Depende esencialmente de la mercancía que traería, si son juguetes y accesorios variados estaría dispuesto a invertir \$500 a \$800, sin embargo, si son en cosméticos variados y accesorios de belleza estaría dispuesto a invertir hasta \$1000

2. ¿Qué tipo de productos le interesaría importar regularmente y desde qué países principalmente? El principal país que tendría en mente para importar sería China, esencialmente por sus precios y la gran variedad de productos, principalmente en productos como cosméticos o juguetería

3. ¿Cuál ha sido su experiencia previa con importaciones? ¿Ha tenido problemas con trámites aduaneros, demoras, sobrecostos o proveedores poco confiables? Nunca

he importado, generalmente le compro a distribuidores en guayaquil para la mercadería, pero generalmente los problemas que se enfrenta son los costos que ponen los distribuidores

4. ¿Qué porcentaje de sus productos o insumos actuales podrían ser importados si tuviera un servicio logístico confiable y adaptado a su capacidad financiera? Si me brindaran la confianza de que la mercadería llegaría en buen estado, estaría dispuesto a importar alrededor del 30% de la mercadería que dispongo.

5. ¿Cuáles de estos aspectos considera más problemáticos al momento de importar?

- Trámites aduaneros
- Búsqueda de proveedores confiables
- Falta de asesoría personalizada

En el tema de importación, me parece más problemático la falta de asesoría por el desconocimiento y los tramites a realizar en la Aduana.

6. Si existiera una empresa en Loja que le ofreciera importación consolidada, ¿con qué frecuencia le gustaría importar? Dependería principalmente de la confiabilidad, pero estaría completamente interesado en adquirir mercadería trimestralmente, dependiendo de las temporadas de las compras en el mercado

7. ¿Cuánto tiempo máximo estaría dispuesto a esperar por la llegada de su mercadería si accede a un servicio más económico pero consolidado? Entiendo que para importar desde China sería un tramo largo que recorrer, pero si la inversión es rentable estaría dispuesto a esperar unas 3 semanas a 4.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio que le brinde todo el acompañamiento logístico desde la compra hasta la entrega en su negocio? Me parecería excelente que exista un acompañamiento de principio a fin, entiendo que dependería de la cantidad que se vaya a traer y de donde, pero me gustaría que la asesoría no supere los \$100

9. ¿Cuál ha sido su principal obstáculo para comenzar a importar directamente sin intermediarios? Como mencione actualmente no importo, pero el mayor obstáculo que imaginaría es la falta de confianza y los procesos para que la importación se pueda dar.

10. Si pudiera mejorar un solo aspecto del proceso de importación para su negocio, ¿cuál sería y por qué? Me gustaría que me informaran en cada proceso de la importación, en donde yo pueda entender los pasos a seguir para realizar de buena manera la importación

Anexo 6

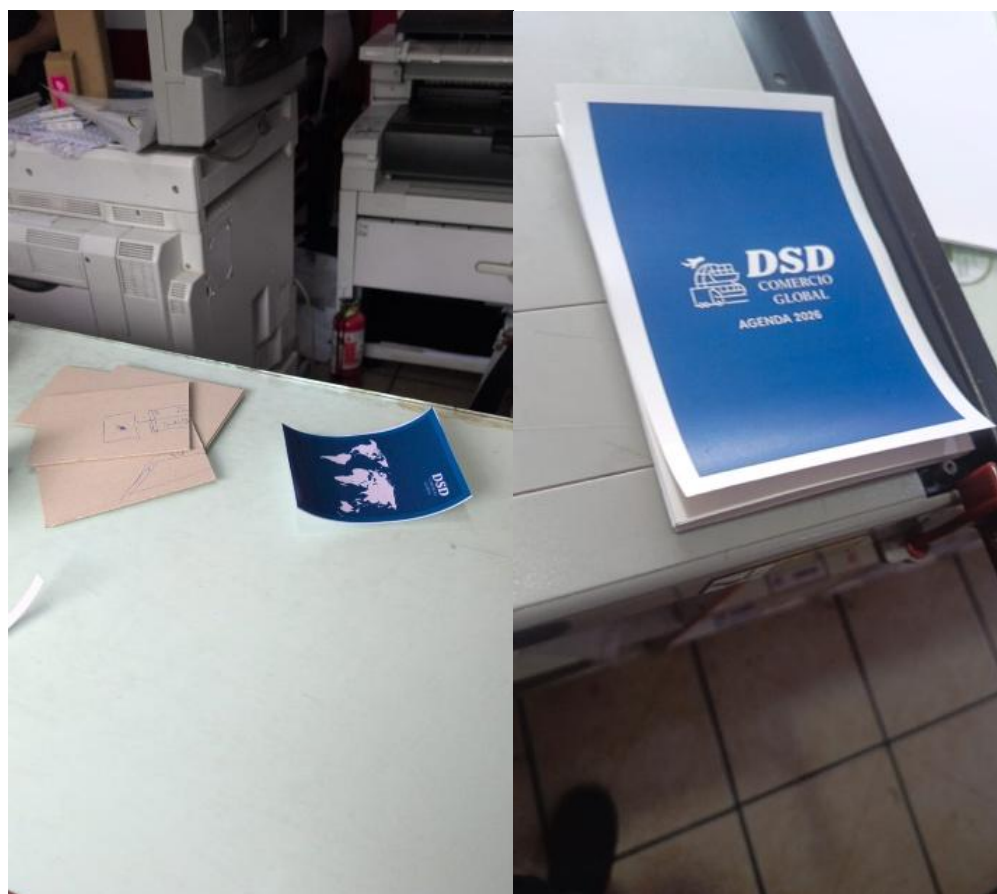
Evidencia de entrevistas realizadas para validación del proyecto





Anexo 7

Prototipo Agenda



Anexo 8

Cartas de presentación



Anexo 9

Cotizaciones de flete del ejercicio de importación
USA



Av. Francisco de Orellana, Edificio de las cámaras Torre B piso 12
Tel: (0993) 46 713181
www.starcargo.com.ec

Guayaquil, 19 de Agosto de 2025

COTIZACIÓN MARÍTIMA FCL DE IMPORTACIÓN

P772400 / Q-321485

WCA WLADIMIR COKA ASOCIADOS S.A.

Puerto Origen: MIAMI, UNITED STATES
Puerto Destino: GUAYAQUIL, ECUADOR
Tiempo de tránsito: 8 días aprox.
Frecuencia: Semanal
Servicio: Directo
Incoterms: FOB - FRANCO A BORDO
Vigencia: 19 de Agosto de 2025 hasta 31 de Agosto de 2025
Producto: Carga General

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Total
TRANSPORTE INTERNACIONAL			
FLETE MARÍTIMO (20'ST)	1	USD 3180.00	USD 3,180.00
THCD	1	USD 200.00	USD 200.00
TRANSPORTE INTERNACIONAL			USD 3,380.00
GASTOS LOCALES			
GASTOS NAVIERA	1	USD 380.00	USD 380.00
BL	1	USD 140.00	USD 140.00
GASTOS LOCALES			USD 520.00
TOTAL INTERNACIONAL & LOCAL			USD 3,900.00

* Costos locales no incluyen IVA.

Notas Adicionales

- 30 días de crédito.
- Entrega de documentos originales un día antes del arribo de la nave a sus instalaciones.

Agradezco inmensamente su amable apertura con el fin de poderle ofrecer nuestros servicios exclusivos.

Atentos saludos,

Andrea Chaug
STARCARGO CIA. LTDA.
achaug@starcargo.com.ec

CHINA



Av. Francisco de Orellana, Edificio de las oficinas Torre B piso 12
Tel: (+593) (0) 713181
www.starcargo.com.ec

Guayaquil, 19 de Agosto de 2025

COTIZACIÓN MARÍTIMA FCL DE IMPORTACIÓN

P772405 / Q-321487

WCA WLADIMIR COKA ASOCIADOS S.A.

Puerto Origen: NINGBO, CHINA
Puerto Destino: GUAYAQUIL, ECUADOR
Tiempo de tránsito: 32-35 días aprox.
Frecuencia: Semanal
Servicio: Directo
Incoterm: FOB - FRANCO A BORDO
Vigencia: 19 de Agosto de 2025 hasta 31 de Agosto de 2025
Producto: Carga General

Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Total
TRANSPORTE INTERNACIONAL			
FLETE MARITIMO (20'ST)	1	USD 2660.00	USD 2,660.00
THCD	1	USD 200.00	USD 200.00
TRANSPORTE INTERNACIONAL			USD 2,860.00
GASTOS LOCALES			
GASTOS NAVIERA	1	USD 380.00	USD 380.00
BL	1	USD 140.00	USD 140.00
GASTOS LOCALES			USD 520.00
TOTAL INTERNACIONAL & LOCAL			USD 3,400.00

* Costos locales no incluyen IVA.

Notas Adicionales

- 30 días de crédito.
- Entrega de documentos originales un día antes del arribo de la nave a sus instalaciones.

Agradezco inmensamente su amable apertura con el fin de poderle ofrecer nuestros servicios exclusivos.

Atentos saludos,

Andrea Chaug
STARCARGO CIA. LTDA.
achaug@starcargo.com.ec





Anexo 10

Cotización de productos

USA

Skechers

Visita la Tienda

4.1

★★★★☆

 (32)

Skechers Fundas de asiento de automóvil de poliéster transpirable de alta calidad, juego completo de fundas compatibles con bolsas de aire, comodidad automotriz para la mayoría de automóviles

50+ comprados el mes pasado

Color: Negro y Negro

Negro y Ne...

negro (Blac...

Negro y a:

Tamaño: Juego completo

Juego completo

US\$45⁹⁹

Ver 1 opciones no destacadas o no disponibles

US\$45⁹⁹

Sin cargos de importación y US\$31.45 de envío a Ecuador [Detalles](#)

Para 2012-2017 Kia Rio 15 pulgadas pintado negro llanta – Reemplazo directo OE – Rueda de coche lista para carretera

Visita la tienda de Road Ready Wheels

5.0

★★★★★

 (1) | [Buscar en esta página](#)

US\$127¹⁹

o **US\$12.78**/mo (12 mo). Select from 2 plans

Pay \$12.79/month or less for 12 months with Affirm. [Learn more](#)

Talla15x5.5

MarcaRoad Ready Wheels

Tamaño de rueda15 Pulgadas

diámetro de círculo de paso100 Milímetros

Peso del producto20 Libras

[Ver más](#)

US\$127¹⁹

Entrega GRATIS entre el 22 - 26 de agosto. [Ver detalles](#)

O entrega más rápida entre el 21 - 25 de agosto. [Ver detalles](#)

[Enviar a Shortey - Fall River 02723](#)

Disponible

Cantidad: 1

Agregar al Carrito

Comprar ahora

Enviado porRoad Ready Wheels

Vendido porRoad Ready Wheels

DevolucionesReintegro o reemplazo en 30 días

PagoTransacción segura

[Ver más](#)



Radio de coche con pantalla táctil doble DIN de 7 pulgadas con Apple CarPlay, estéreo Bluetooth de 7 pulgadas con cámara de respaldo, controles de volante FM, navegación de enlace de espejo,

Marca: DWMH

3.7 de 5 estrellas (1,214) | [Buscar en esta página](#)

100+ comprados el mes pasado

22% OFF ~~US\$53.99~~

Precio recomendado: US\$68.99

US\$59.97 /mo (6 mo). Select from 2 plans

Devoluciones GRATIS

Pay \$9.98/month or less for 6 months with Affirm. [Learn more](#)

Marca: DWMH

Tecnología de conectividad: Bluetooth, USB

Tipo de controlador: Android

Características especiales: Pantalla táctil con Apple Carplay

[Ver más](#)

prime

Disfruta de entrega rápida y gratis, ofertas exclusivas, además de películas y programas de TV galardonados.

[Únete a Prime](#)

US\$53.99

Entrega GRATIS el domingo, 24 de agosto

Los miembros Prime reciben entrega GRATIS mañana, 20 de agosto. Realiza el pedido en 4 hrs 41 min. [ÚNETE A PRIME](#)

Enviar a Shirley - Fall River 02723

Disponibles

Cantidad: 1

[Agregar al Carrito](#)

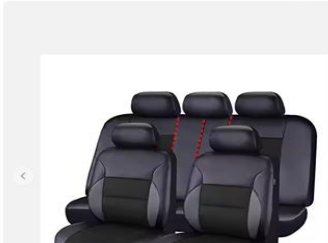
[Comprar ahora](#)

China

Funda Universal para Asiento de Coche de Tela de Malla y Cuero de PU PVC Puro y Sempiel

★★★★★ 5.0 (8 reseñas) - 5436 vendidos - #11 Más vendidos en Fundas para asientos de auto

Shanghai Anna Industry Co., Ltd. - [Verified Proveedor multispecialidad](#) - 19 yrs - CN



50 - 999 conjuntos **\$12,50**

=> 1000 conjuntos **\$10,50**

Precio de muestra: \$13 [Pedir muestra](#)

Variaciones [Editar selecciones](#)

Color(1)

Opciones de personalización

- Logotipo personalizado (Pedido mín.: 1000 conjuntos)
- Embalaje personalizado (Pedido mín.: 1000 conjuntos)
- Personalización gráfica (Pedido mín.: 1000 conjuntos)

Capacidad de personalización del proveedor

- Personalización parcial
- Personalización basada en dibujos
- Personalización basada en muestras

[Enviar consulta](#) [Chatear](#)

Made-in-China

Products | Enter a keyword to search products

Post My RFQ | Sign in / Join | Messages | Inquiry Basket

Supplier | Buyer | Help | Apps | English

Home > Auto, Motorcycle Parts & Accessories > Car Electronics > Car Audio

2 DIN 7 Inch Car MP5 Player with Mirror Link Car Radio Bluetooth with Camera

Negotiable

500 Pieces (MOQ)

Product Details

Customization: Available

Type: Car MP5 Player

Combination: Car MP5 Player

[Contact Supplier](#) [Chat](#)

Still deciding? Get samples of US\$ 34.9/Piece | [Request Sample](#)

Jiangmen Askatoo Smart Technology Electronic...

Manufacturer/Factory & Trading Comp...

Rating ★★★★★ 5.0

[TradeMessenger](#)

Alibaba.com

Todas las categorías | Selecciones destacadas | Protecciones para pedidos | Centro del comprador | Centro de Ayuda | Descargar aplicación | Conviértete en proveedor

Piezas y accesorios para vehículos > Ruedas, neumáticos y accesorios > Ruedas y neumáticos comerciales > Bueles de remolque

Llantas de Acero para Remolque de Coche al por Mayor de 13, 14 y 15 Pulgadas, 4x98 4x100 5x112

No hay opiniones

Hangzhou JAL Import&Export Co., Ltd. - 10 yrs - CN



Cantidad mínima de pedido: 100 unidades

\$12-20

Precio de muestra: \$50 [Pedir muestra](#)

Variaciones [Selecciona ahora](#)

Agujero(18): 4

4 5 4x98 4x100 5x112 Llanza 4x98

4x98 13 pulgadas llantas +11

Anchura(6)

4x4 5x5 6 13x4 13x4 5 15x5 15x5 5 15x6

[Enviar consulta](#) [Chatear](#)