



Universidad del Azuay
Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

Tema:

Elaboración de un Plan de Gestión para la competitividad de las MIPYMES del Azuay,
caso de estudio: Golosinas DIKATY

Trabajo previo a la obtención del título de licenciado en Estudios Internacionales con
mención en Comercio Exterior Mención Bilingüe

Autores:

Wendy Estefanía Brigss Guillén
Jim Paul Christopher Rengifo Orellana

Director:

Ing. Antonio Torres Dávila

Cuenca – Ecuador

2020

DEDICATORIA:

Dedico este trabajo de titulación a mi familia, que me han apoyado en cada etapa de mi vida y siempre me han motivado a dar lo mejor de mí para conseguir mis metas, ayudándome siempre con cada obstáculo que se ha presentado.

Wendy Brigss

Dedico esta tesis a mis padres por ser los pilares fundamentales que me han apoyado a lo largo de mi vida, por todo el esfuerzo para poder llegar a esta etapa importante, además a mis amigos cercanos que también fueron parte de este proceso.

Jim Rengifo

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestro tutor, quien ha sabido guiarnos a lo largo del camino. También a todos los profesores que nos han ayudado a solventar cada duda que hemos tenido. También agradecemos a Golosinas DIKATY que nos abrieron sus puertas para poder realizar este trabajo de titulación.

Wendy Briggs y Jim Rengifo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO 1: BASE TEÓRICA DEL COMERCIO EXTERIOR.....	11
1.1. Teorías del comercio exterior	11
1.1.1. Teoría de la ventaja absoluta (Adam Smith)	11
1.1.2. Teoría de la ventaja comparativa (David Ricardo).....	11
1.1.3. Teoría de Heckscher y Ohlin	12
1.1.4. Diamante de Porter	14
1.1.4.1. Condiciones de los factores	15
1.1.4.2. Condiciones de la demanda	15
1.1.4.3. Sectores conexos y de apoyo.....	15
1.1.4.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	16
1.2 Teorías de la internacionalización	16
1.2.1. Modelo Uppsala.....	16
1.2.2 Teoría Born Global	17
1.2.3 Teoría de las dimensiones culturales de Hofstede	18
1.3 Teoría de las PYMES	20
1.3.1. Retos de las PYMES	20
1.3.2. Competitividad de las empresas	21
1.4 Conclusión	23
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	24
2.1. Introducción.....	24
2.2. Aspectos generales de la empresa.....	24
2.2.1. Historia.....	24

2.2.2.	Misión	25
2.2.3.	Visión.....	25
2.2.4.	Estructura organizacional de la empresa	26
2.2.5.	Análisis de las áreas estratégicas	27
2.2.5.1.	Análisis del área productiva.....	27
2.2.5.2.	Análisis del área financiera	34
2.2.5.3.	Análisis del área administrativa.....	35
2.2.5.4.	Análisis del área de ventas y marketing	38
2.3.	Diagnóstico del Ministerio Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca 41	
2.4.	Diagnóstico Mi Primera Certificación INEN	43
2.5.	Modelo CANVAS.....	44
2.5.1.	Segmento de clientes	46
2.5.2.	Propuesta de valor.....	47
2.5.3.	Canales de distribución.....	47
2.5.4.	Relación con los clientes.....	47
2.5.5.	Fuente de ingresos	48
2.5.6.	Recursos clave	48
2.5.7.	Actividades clave.....	48
2.5.8.	Socios clave	49
2.5.9.	Estructura de costos	50
2.6.	Export Audit	50
2.7.	Plan estratégico para mejorar la competitividad.....	52
2.7.1.	Área productiva.....	52
2.7.2.	Área financiera.....	52
2.7.3.	Área administrativa.....	53
2.7.4.	Área de ventas y marketing	53
2.8.	Conclusión	54

CAPÍTULO 3: PLAN DE MEJORAS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME GOLOSINAS DIKATY	56
3.1. Estrategias para el área de ventas y marketing	56
3.1.1. Niveles de producto	56
3.1.1.1. Producto base.....	57
3.1.1.2. Producto real.....	58
3.1.1.3. Producto aumentado	63
3.1.2. Segmento	63
3.1.3. Target.....	64
3.1.4. Declaratoria de posicionamiento	64
3.1.5. Plaza.....	65
3.1.6. Precio	67
3.1.7. Branding.....	70
3.1.8. Plan de marketing	71
3.2. Estrategias para el área administrativa.....	76
3.2.1. Misión	77
3.2.2. Visión.....	77
3.2.3. Objetivos.....	78
3.2.4. Metas.....	78
3.2.5. Políticas.....	79
3.2.6. Organización.....	79
3.3. Conclusión	81
CONCLUSIONES DE LA TESIS	82
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	88
ANEXO 1: Entrevista	88
ANEXO 2: Diagnóstico MIPRO	93

ANEXO 3: Hoja de verificación de cumplimiento de mi Primer Certificado INEN ..	98
ANEXO 4: Modelo de negocios CANVAS	100
ANEXO 5: Export Audit	101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Diamante de Porter	14
Ilustración 2: Organigrama de la empresa Golosinas DIKATY	26
Ilustración 3 Flujograma del proceso productivo.....	31
Ilustración 4 Tableta de chocolate.....	32
Ilustración 5: Cobertura de chocolate	32
Ilustración 6: Trufas	33
Ilustración 7: Figuras.....	33
Ilustración 8: Bombones	33
Ilustración 9: Grageas	34
Ilustración 10: Liezo CANVAS	45
Ilustración 11: Niveles del producto	57
Ilustración 12: Logo Golosinas DIKATY	70
Ilustración 13: Organigrama recomendado para la empresa.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estado de Desarrollo del proyecto	42
Tabla 2: Nivel de innovación	42
Tabla 3: Segmento de clientes.....	46
Tabla 4: Principales proveedores	49
Tabla 5: Comparación del Export Audit de diagnóstico y actual	51
Tabla 6: Sabores de trufas	58
Tabla 7: Sabores de bombones.....	60
Tabla 8: Presentaciones de las tabletas	61
Tabla 9: Sabores de grageas	62
Tabla 14: Plan de marketing	71

RESUMEN

Este trabajo forma parte del proyecto que busca lograr la internacionalización de las MIPYMES del Azuay; La primera etapa del proyecto de vinculación con la comunidad consistió en un diagnóstico de las empresas, para medir su potencial de exportación, la segunda fase, se basó en un benchmarking de las empresas con empresas colombianas. Finalmente, este trabajo de titulación consiste en la elaboración de un plan para mejorar la competitividad de la empresa Golosinas DIKATY. Basándose en la recopilación de información directamente de la empresa, así como de las etapas previas del proyecto y un análisis con el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, se detectó que la empresa necesita de mejoras en las áreas administrativas con una reestructuración de la planeación estratégica y en el área de ventas con la elaboración de un plan de marketing.

Palabras clave: Competitividad, Plan de marketing, Planeación estratégica, Áreas estratégicas, MIPYMES.

ABSTRACT

This work is part of the project that seeks to achieve the internationalization of MSMEs in Azuay; The first stage of the community engagement project consisted of a diagnosis of the enterprises, to measure their export potential, the second stage was based on a benchmarking of the companies with Colombian companies. Finally, this degree work consists of the elaboration of a plan to improve the competitiveness of the enterprise Golosinas DIKATY. Based on the compilation of information directly from the company, as well as the previous stages of the project and an analysis with the Ministry of Production, Foreign Trade, Investments and Fisheries, it was detected that the company needs improvements in the administrative areas with a restructuring of strategic planning and in the sales area with the preparation of a marketing plan.

Key words: Competitiveness, Marketing plan, Strategic planning, Strategic areas, MSMEs.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las MIPYMES del país y de la región enfrentan retos muy grandes, ya que tienen como competencia empresas internacionales que se encuentran en una mejor situación para satisfacer todas las necesidades del mercado. Es por esto, que las MIPYMES deben empezar a mejorar su competitividad, con el fin de hacer frente a las empresas internacionales y lograr posicionarse en el mercado local y nacional.

En el Azuay existen un aproximado de 2360 MIPYMES, lo que genera un ingreso para la provincia y para el país (El Tiempo, 2017). Adicionalmente, genera varias plazas de empleo, ya que emplea aproximadamente al 70% de la población económicamente activa del país (Ron Amores & Sacoto Castillo, 2017)

Una de las MIPYMES del Azuay con potencial de exportación es la empresa Golosinas DIKATY, fundada hace aproximadamente 20 años como un emprendimiento familiar que se dedica a la producción y comercialización de golosinas elaboradas a base de chocolate con cacao fino de aroma. Es una de las empresas que necesita mejorar su competitividad para afrontar la competencia en el mercado y también para en un futuro lograr su internacionalización.

La empresa Golosinas DIKATY, se encuentra trabajando para mejorar su competitividad. Actualmente, cuenta con una certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y con la certificación INEN de gestión de procesos, obtenida en el año 2017 y con vigencia hasta diciembre de 2020. Sin embargo, la empresa aún tiene varios aspectos a mejorar, como el área de ventas y en su planeación estratégica.

Para el área de ventas se ha elaborado un plan de marketing, ajustándose a las necesidades de la empresa y a las condiciones del mercado local y para la planeación estratégica es necesario una reestructuración de sus fundamentos, como la misión y la visión de la empresa. Además, se consideró necesario el establecimiento de objetivos y metas para guiar a la empresa.

CAPÍTULO 1: BASE TEÓRICA DEL COMERCIO EXTERIOR

1.1. Teorías del comercio exterior

1.1.1. Teoría de la ventaja absoluta (Adam Smith)

Una de las teorías de comercio exterior más importantes es la teoría de la ventaja absoluta, la cual fue planteada por Adam Smith en 1776. El autor sostenía que el comercio es un juego de suma cero, por lo que los países debían especializarse en los bienes que producen de manera más eficiente e importar aquellos que otro produce de manera eficiente. El país que posee mayor eficiencia en producir un bien era considerado el que tiene la ventaja absoluta. Smith con esta teoría buscaba aclarar que los países no debían elaborar productos que resultaban menos costosos si se compraban en el exterior y de esta manera utilizar los recursos de manera mucho más eficiente.

Hill en su libro *Negocios Internacionales competencia en el mercado global* explica claramente en lo que consiste la ventaja absoluta con el ejemplo de Francia e Inglaterra en la época de Adam Smith. Proponía que Francia al tener un clima favorable para el cultivo de uvas debía especializarse en la producción de vinos. Mientras que Inglaterra tenía los recursos y el conocimiento para la fabricación de textiles por lo que debía especializarse en ese ámbito; por lo tanto, Inglaterra debía importar vino y Francia textiles. (Hill, 2011)

1.1.2. Teoría de la ventaja comparativa (David Ricardo)

David Ricardo, fue un londinense que desde sus 14 años ya se encontraba inmerso en el mundo de la bolsa de valores. A pesar a su falta de estudio profesional, su experiencia en el área económica lo llevó a que sus opiniones no se basen en fundamentos reales, logró captar la atención de la gente con su agudeza e inteligencia natural. (Escartín González, 2004)

La teoría de la ventaja comparativa es la contribución más importante para el entorno económico que tiene entre sus escritos, a pesar de lo limitado de su concepto a un acuerdo bilateral bajo circunstancias específicas. Bajo suposición vamos a proponer un ejemplo modernizado para explicar la teoría de David Ricardo; se debe considerar

dos países, Nicaragua y Honduras, por ejemplo, y dos productos, camisetas y licor; de este modo consideremos que Nicaragua utiliza 15 personas para producir 3 docenas de camisetas y utiliza 30 personas para producir una docena de botellas de licor. Y por el otro lado, Honduras utiliza 30 personas para producir una docena de camisetas y 15 personas para producir una docena de botellas de licor. De este modo podemos decir que hay una relación bilateral en la cual al productor de camisetas de Nicaragua le conviene vender sus productos a Honduras, y, por otro lado, al productor de licor de Honduras le conviene vender sus productos al mercado nicaragüense. (Rosa Polanco, 2012)

David Ricardo recomienda bajo estos términos que cada país debe especializarse en la producción del bien en el cual tiene una ventaja comparativa, en la cual utiliza menos recursos y mano de obra para producir, para que de este modo los dos países gocen de más cantidad de bienes por el mismo coste. Como una ampliación al concepto de la teoría absoluta de Adam Smith, Ricardo propuso como eje fundamental al costo de oportunidad que tiene un país cuando se decanta por producir el bien en el cual tiene un menor costo de fabricación o tiene que sacrificar menos recursos para su obtención. Si bien se consideraron más factores al momento de un intercambio entre países, siguen siendo bilaterales, aplicables en un trueque, mas no en un sistema de comercio moderno y multilateral. Todo esto debido a que se sigue sin considerar que los costes ni los rendimientos no siempre son constantes, la durabilidad, movilidad de capitales, estructura, ni mano de obra perfecta son factores que David Ricardo no toma en cuenta. (Escartín González, 2004)

1.1.3. Teoría de Heckscher y Ohlin

Este modelo fue diseñado y publicado por Eli Heckscher en el año 1919 y sería modificado y estudiado a profundidad en el año 1933 por su alumno, el economista sueco Bertil Ohlin, se denomina como el modelo de Heckscher- Ohlin, nombre con el cual se conoce hoy en día; este modelo tiene como antecedente fundamental a la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo, trata de explicar y hallar una solución a la problemática que se discutió en el párrafo final acerca de la teoría de David Ricardo, en cuanto a la cantidad de factores existentes, por lo que propone en su teoría los

siguientes supuestos: Dos naciones, dos mercancías y dos factores de producción, el trabajo y el capital. (Quiroz, 2012)

Hecksher y Ohlin proponen un escenario muy optimista donde existen rendimientos constantes en ambas naciones, las preferencias son iguales para los dos países, la competencia es perfecta en los mercados y hay una movilidad perfecta de factores dentro de cada país, de este modo podemos empezar con un ejemplo simple con el país A y B, el modelo nos dice que el país A exportará los productos que requieran el uso intensivo del factor que sea abundante en ese país, e importará los productos que requieran el uso intensivo del factor que sea escaso, a su vez el país B hará lo mismo, de esta manera dejando claro que tiene que existir un factor abundante y otro escaso, el país A funcionará bajo el supuesto de abundante mano de obra, el país B por su parte funcionará bajo el supuesto de abundante capital y escasa mano de obra. Tomando en cuenta este supuesto llegamos a la conclusión que el país A, el cual es rico en trabajo exportará los productos intensivos en mano de obra e importará la mercancía intensiva en capital que no dispone de manera abundante y viceversa en el caso del país B. (Quiroz, 2012)

La validez empírica de este modelo queda muy contrastada al predecir un escenario lleno de expectativas perfectas entre los dos países, muy difíciles de cumplir en un escenario real de comercio internacional, tal vez si consideramos el trabajo de Leontief, nos podemos dar cuenta que no se cumple a cabalidad estos principios de la teoría. Leontief en su famosa paradoja investiga a fondo esta situación en el año 1953, y señala a los Estados Unidos como el ejemplo más importante para probar que el modelo estaba equivocado; tomó datos del año 1947 y con esto llegó a la conclusión de que los Estados Unidos, por supuesto, eran un país poderoso y abundante de grandes capitales, nadie lo podía negar. Pero lo interesante de esta investigación llega en el momento que analiza que los Estados Unidos también eran una potencia en mano de obra y trabajo. Se llega a la conclusión finalmente que con la abundancia de capital y dinero para poder exportar productos intensivos en capital, Estados Unidos, para este momento ya utilizaba su capital para poder intensificar la mano de obra nacional y destruir al modelo de Hecksher y Ohlin, demostrando poder absoluto en todos los factores que estudiaba este modelo (Cuevas, 1994). De este modo esta teoría tampoco logró una explicación eficiente acerca de los métodos del comercio internacional entre

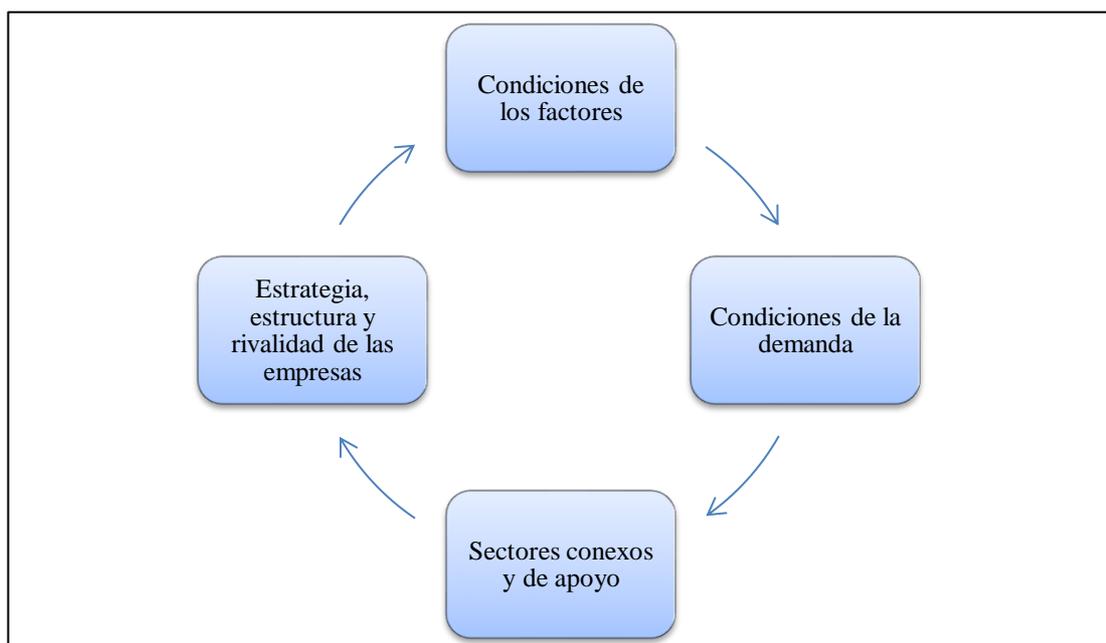
los países, demostrando que existían muchos factores más que no se estaban tomando en cuenta al momento de realizar un intercambio de productos. (Cuevas, 1994)

1.1.4. Diamante de Porter

El diamante de Porter es un sistema, en el que las áreas de la empresa analizadas se relacionan entre sí, sin embargo, cada una de las áreas se puede entender de manera independiente. Esta teoría fue realizada por Michael Porter y publicada por Harvard en 1979. El diamante de Porter se relaciona directamente con la teoría de Adam Smith sobre la ventaja absoluta, ya que busca que las empresas y los países tengan ventaja competitiva para obtener la ventaja absoluta. (Porter, 1986)

El sistema de Porter analiza cuatro aspectos importantes para determinar la ventaja competitiva de las empresas, los cuales son:

Ilustración 1: Diamante de Porter



Fuente: (Porter, 1986)

Elaborado por: Los autores

Es de vital importancia analizar el diamante de Porter, ya que es una de las herramientas que las empresas utilizan en la actualidad para mejorar su competitividad, ser más rentables y para elaborar estrategias basándose en sus realidades y capacidades.

1.1.4.1. Condiciones de los factores

En este aspecto del diamante de Porter se analizan los insumos necesarios para la producción, dentro de estos incluye mano de obra, capital, infraestructura y otros. Según Michael Porter la condición de los factores es fundamental para la ventaja competitiva, ya que determina quién es el que tiene la ventaja absoluta en la producción de un bien o servicio. Porter considera que aquel que tiene mayor disponibilidad de los factores es quien posee la ventaja competitiva.

1.1.4.2. Condiciones de la demanda

El segundo aspecto a considerar en el diamante de Porter para conseguir ventaja competitiva es conocer la demanda nacional del producto. Es decir, se considera necesario conocer las características del mercado local para poder satisfacer las necesidades del mismo y también hay que considerar el tamaño y la tasa de crecimiento de la demanda.

Dentro de la composición de la demanda hay tres características significativas para tener la ventaja competitiva local:

- Estructura segmentada de la demanda
- Compradores entendidos y exigentes
- Necesidades precursoras de los compradores

Adicionalmente, Porter considera importante el tamaño de la demanda, ya que puede representar la ventaja competitiva. Mientras mayor sea el número de compradores se puede crear un buen ambiente para la innovación.

1.1.4.3. Sectores conexos y de apoyo

En este aspecto del diamante de Porter se analiza los sectores que ayudan en la producción o están ligados a la empresa de alguna forma. Por ejemplo, los proveedores o clústeres que surgen por la interrelación que tienen entre si las empresas. El trabajo en conjunto de todos los sectores conexos y de apoyo llevan a obtener la ventaja competitiva al sector.

1.1.4.4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Este último factor del diamante de Porter analiza el ambiente en el que se manejan, se organizan y se gestionan las empresas del mismo sector. Adicionalmente, analiza la competencia interior del sector, así como las metas y objetivos de cada uno. Porter afirmaba que mientras más competencia y rivalidad exista también hay mayor innovación, por lo que se desarrolla la ventaja comparativa en la empresa. (Porter, 1986)

1.2 Teorías de la internacionalización

1.2.1. Modelo Uppsala

El modelo Uppsala fue desarrollado por Jann Johanson y Finn Wiedersheim-Paul, quienes realizaron una investigación en la Universidad de Uppsala en Suecia, analizando el proceso de internacionalización de empresas locales y estadounidenses que habían llegado a producir en otros países. Con esta investigación llegaron a la conclusión que las cuatro empresas que analizaron utilizaron el mismo proceso. Para comenzar, la empresa crece localmente y cuando tiene la capacidad económica y el conocimiento suficiente empieza con exportaciones esporádicas a países vecinos, ya que no tenían la información suficiente de otros países; luego de llegar al éxito en algún país vecino pasaban a la segunda etapa, que consiste en dirigir las exportaciones por medio de un agente. Posteriormente, se realizaban las exportaciones por medio de filiales de venta, es decir por medio de franquicias. Finalmente, las empresas podían establecer puntos de producción estratégicos en otros países. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975)

Este modelo busca llevar a las empresas a internacionalizarse, pero por etapas, ya que de esta manera la empresa va adquiriendo experiencia y recursos para ir a las siguientes etapas. En el modelo Uppsala hay cuatro etapas

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación

Esta primera etapa se realiza cuando la empresa cuenta con los recursos necesarios para empezar su internacionalización. Esta etapa es la más significativa, ya que se empieza a incursionar en el mercado internacional

2. Exportaciones a través de representantes independientes

En esta etapa se realizan exportaciones más regulares al exterior, este paso se realiza cuando ya se tiene estabilidad en el mercado internacional, además, ya se cuentan con los conocimientos necesarios sobre el mercado al que se va a exportar y sobre el proceso que se debe seguir.

3. Establecimiento de una sucursal comercial en el exterior

Se debe realizar cuando la empresa ya ha adquirido experiencia suficiente y conocimiento sobre los mercados internacionales, de esta manera se puede saber en cuál de los mercados es más productivo y rentable establecer una sucursal comercial. Para esta etapa la empresa debe tener los recursos suficientes para el establecimiento de la sucursal.

4. Establecimiento de unidades productivas en el exterior

Esta última etapa la empresa debe haberse desarrollado tanto en conocimiento, experiencia y capital, ya que en esta etapa se establece parte de la producción en el extranjero. En esta etapa se alcanza el máximo nivel de internacionalización. (Cardozo, Chavarro , & Ramírez, 2007)

1.2.2 Teoría Born Global

Las empresas consideradas born global son aquellas que a partir de su nacimiento se han enfocado a mercados globales, ya que desde sus factores de producción obedecen a un enfoque mundial. Es decir, estas empresas están centradas en satisfacer las necesidades que tienen los consumidores en todo el mundo. Estas empresas surgen por tres factores importantes a nivel global: las condiciones del mercado, el desarrollo tecnológico y las capacidades desarrolladas de las personas. (Cardozo, Chavarro , & Ramírez, 2007)

1.2.2.1 Las condiciones del mercado

Actualmente, los mercados son más especializados, por lo que los nichos de mercado también lo son. Es por esto que las empresas deben mantenerse especializadas en un solo producto y enfocarse en el nicho de mercado a nivel nacional, no solamente a nivel local. Por estas nuevas condiciones de los mercados las empresas locales no logran satisfacer las necesidades de los nuevos nichos especializados.

1.2.2.2 El desarrollo tecnológico

El incremento de las tecnologías disponibles a nivel global ha favorecido al comercio, ya que existe la facilidad de realizar negocios por medio de las redes, adicionalmente, el acceso a la información ha permitido a las empresas tener datos sobre los nuevos mercados a los que se quiere acceder, por lo que facilita las transacciones entre países. Es por esto que cada vez hay más empresas born global.

1.2.2.3 Las capacidades desarrolladas de las personas

En la actualidad las personas buscan al igual que las empresas especializarse en un campo de acción, por lo que sus conocimientos adquiridos a nivel internacional son requeridos en una empresa born global. Adicionalmente, la movilidad de las personas ha ocasionado que los mercados sean más homogéneos, tanto a nivel local como a nivel internacional.

1.2.3 Teoría de las dimensiones culturales de Hofstede

Geert Hofstede es un sociólogo que en 2003 identificó cinco variables para comparar las culturas de los países entre sí. Dentro del comercio exterior es una herramienta muy útil al momento de comparar las sociedades en diferentes países, de esta manera las empresas pueden tomar mejores decisiones al momento de entrar en un mercado extranjero. Adicionalmente, las variables que establece Geert Hofstede para la comparación de las dimensiones culturales de cada país son cuantificables, por lo que resulta una herramienta objetiva para la toma de decisiones de las empresas. (Hofstede, 2003)

1.2.3.1 Distancia de poder (Power Distance Index – *PDI*)

Esta dimensión es el grado en la que una sociedad acepta las desigualdades de poder dentro de las instituciones y organizaciones que son la base de la sociedad, como la familia, o la comunidad. Que una sociedad tenga un alto PDI significa que las desigualdades son aceptadas en la sociedad, mientras que sea un índice bajo es porque la sociedad no acepta las desigualdades de poder y riqueza en las instituciones.

1.2.3.2 Aversión a la incertidumbre (Uncertainty Avoidance Index – *UAI*)

Esta dimensión hace referencia a las preferencias de las sociedades sobre situaciones estructuradas o no estructuradas. Para Hofstede un UAI alto hace referencia a que las sociedades tienen una tolerancia alta a situaciones que causan incertidumbre, es decir les gusta tener el control sobre las cosas. Por otro lado, las sociedades que poseen un UAI bajo están acostumbrados a la incertidumbre y a la ambigüedad, esto se refleja en sociedades que no acostumbra a seguir las reglas.

1.2.3.3 Individualismo – Colectivismo

La dimensión del individualismo hace referencia a la preferencia de los individuos de la sociedad a trabajar por sí solos más que en comunidad. Un alto índice de individualismo refleja que la sociedad prefiere la autonomía y la independencia de las personas sobre los valores grupales o comunitarios y viceversa, las sociedades con un bajo índice de individualismo dan preferencia a los valores e intereses grupales sobre los individuales.

1.2.3.4 Masculinidad – Femenidad

Esta dimensión cultural refleja los valores de la sociedad. Una sociedad es más masculina si refleja valores como el asertividad, desempeño éxito y la competencia, mientras que una sociedad femenina refleja valores como la igualdad, relaciones personales o la calidad de vida.

1.2.3.5 Orientación de largo plazo

Esta dimensión que propone Hofstede hace referencia al grado que tienen los individuos de las sociedades para postergar las gratificaciones de sus necesidades. Un índice alto refleja que la sociedad aprecia el compromiso a largo plazo. Mientras que, una sociedad con un índice bajo considera que los compromisos a largo plazo no son impedimento para realizar cambios. (Hofstede, 2003)

1.3 Teoría de las PYMES

1.3.1. Retos de las PYMES

El concepto PYMES hace relación y embarca a la pequeña y mediana industria con la que cuenta un país, en el Ecuador las podemos hallar de todas las formas y dimensiones, se pueden encontrar bajo el mando de un propietario, de una sociedad, sociedad anónima, inversionistas, todas estas PYMES tienen total libertad para desarrollar el tipo de actividad que crean conveniente, bien sea de producción, comercialización, prestación de servicios, todas estas que busquen tener un beneficio. En el Ecuador representan alrededor del 95% de las unidades productivas existentes (Ron Amores & Sacoto Castillo, 2017). Para hallar un significado de las PYMES nos remitimos al Servicio de Rentas Internas del Ecuador, el cual lo describe como “Al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”. (SRI, 2012)

De este modo también se incluye la clasificación de las empresas según su tamaño, aquí lo resumimos de la siguiente manera: Las microempresas tienen ingresos menores a \$100.000,00 y cuentan entre 1 a 9 trabajadores; la pequeña empresa tiene ingresos entre \$100.000 y \$1.000.000,00 y cuentan entre 10 a 49 trabajadores; las medianas empresas cuentan con ingresos entre \$1.000.000 y \$2.000.000,00 y cuentan entre 50 a 99 trabajadores. (Comunidad Andina, 2008) Tomando en cuenta estas indicaciones, podemos alegar que las PYMES son un pilar fundamental en la economía ecuatoriana, representan el 90% de las unidades productivas, proporcionan alrededor del 60% de los empleos, participan de un 50% de la producción ecuatoriana y proporcionan acerca del 95% de los servicios que un nacional utiliza en su vida diaria, están en la tienda

del barrio, en un restaurante, farmacia, mini mercado, local de venta de cualquier tipo de producto. (Ron Amores & Sacoto Castillo, 2017)

Ecuador es el segundo país, seguido por Perú, que cuentan con más microempresas, para el año 2011, según el Servicio de Rentas Internas, existieron 27.646 PYMES, dentro de las cuales el 35% fueron medianas, y el 65% pequeñas empresas. Para el año 2018, según fuente del INEC, Directorio de empresas; aumentaron a 899.208 PYMES, entre las cuales 816.553 son micro empresas, 64.117 son pequeñas empresas, 14.278 son medianas empresas y 4.260 son grandes empresas. (INEC, 2018) De este modo tenemos la certeza que somos unos de los países en Latinoamérica con más cantidad de PYMES, lo que influyó al gobierno ecuatoriano a tomar medidas efectivas e inmediatas para poder apoyar a este sector que sigue creciendo, (Ron Amores & Sacoto Castillo, 2017). El Acuerdo Multipartes con la Unión Europea es la clara muestra de que el gobierno tomó en cuenta al sector PYMES dentro del tratado para que puedan seguir creciendo sin tener trabas en su desarrollo por la competencia con los productos europeos, y los re potencializó para que puedan y tengan las facilidades de internacionalizar sus productos en el mercado europeo, para que de esta manera puedan lograr un crecimiento significativo que desemboque en un aporte más significativo con el PIB ecuatoriano. (Hoyos Zavala & Lasso de la Vega, 2017)

1.3.2. Competitividad de las empresas

Conforme ha ido pasando el tiempo, ha ido tomando fuerza la palabra “globalización”, la RAE la describe como el “Proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los gobiernos”. (RAE, s.f.). La globalización ha creado interconexiones entre todo el mundo probando que extenderse a nuevos mercados ya es un sueño alcanzable para las empresas; sin embargo, la internacionalización de PYMES, según datos de la Organización Mundial del Comercio las PYMES son el tipo de empresas más vulnerables al momento de expandir su cartera de productos al mercado internacional, debido a factores como costos fijos de entrada para los mercados extranjeros, así mismo el acceso a la información sobre la distribución internacional, además de las normas, certificaciones y reglamentos que se deben cumplir, por eso la

Organización Mundial del Comercio recomienda a las PYMES el comercio electrónico, al ser un modo más accesible para esta clase de empresas, debido al menor costo para poder acceder a mercados internacionales y sus redes de distribución, aun así sigue siendo un reto para estas empresas por cuestiones de logística y la manera en la que se debe hacer llegar la mercancía hacia el cliente, por lo que las PYMES tienen varias desventajas para poder internacionalizarse. (Azevedo, 2016)

Si bien el concepto nos da una idea de que el mundo es cada vez más pequeño, las PYMES no han corrido con la misma suerte, desafortunadamente existen pequeñas y medianas empresas que ven la internacionalización de sus productos como una utopía por diferentes factores que las limitan de participar en nuevos mercados. El Ecuador cuenta con una amplia variedad de PYMES en diferentes áreas, y así como contribuyen en la economía, también hemos podido detectar que sufren varias dificultades para poder progresar e internacionalizarse

Las PYMES se han visto muy afectadas por la falta de factores para competir en un mercado determinado, muchas de estas no cuentan con el apoyo suficiente para poder crecer y mantenerse dentro de los parámetros competitivos de un mercado, muchas veces por un gobierno que deja en un segundo plano al sector y se dedican a otras actividades, o apoyan al sector de las grandes empresas, debido a su incidencia en el PIB de un país. Las PYMES se ven limitadas de igual manera en el campo social, comercial, productivo, y el más importante, el acceso a nuevos mercados, todos estos sumados le restan competitividad a este sector de empresas, frente a grandes compañías que acaparan la mayoría del mercado tanto local como internacional. El camino que debe seguir una PYME para expandirse internacionalmente tiene varios desafíos, entre ellos, los costos de producción, la obligación de contar con certificaciones internacionales que son indispensables para entrar en el mercado europeo, los volúmenes de exportación y la falta de un financiamiento para poder aumentar y extender la capacidad de producción, (Maldonado, 2017); estos son factores que el gobierno ecuatoriano a través de Pro Ecuador, viene trabajando conjuntamente para lograr fomentar y dar las herramientas necesarias para los emprendimientos y llevarlos al campo internacional cuando estén preparados para ello. Cabe recalcar que la función esencial de PROECUADOR con las MIPYMES es la de encargarse de ejecutar políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones

del país para promover la oferta de productos y mercados del Ecuador para su inserción estratégica en el comercio internacional. (PRO ECUADOR, s.f.)

1.4 Conclusión

Para lograr un amplio contexto al momento del análisis específico del caso de estudio, es necesario recordar las bases que fueron los pilares fundamentales en los cuales se sentó las primeras teorías que dieron lugar al origen de las empresas tanto grandes como medianas, de igual manera es vital entender que el comercio es un tema que se viene practicando desde siglos atrás y como ha ido evolucionando hasta tal punto de la globalización que se tiene actualmente. Todas estas teorías, empezando por Adam Smith sentaron bases que ahora son esenciales para cualquier empresa al momento de querer lanzar su producto al mercado internacional; hasta finalizar con el Diamante de Michael Porter, una teoría que reúne y perfecciona las teorías antes mencionadas en el capítulo.

De igual manera se debe tener un contexto de lo que supone la internacionalización de una empresa con la teoría de Uppsala; este es una especie de manual que permite a las empresas tomar las medidas necesarias para sobrevivir al mercado internacional, todo esto detallado en pasos a cumplir por las empresas hasta lograr el éxito total mediante unidades de producción en diferentes países del mundo. La teoría de las PYMES, y más específicamente en Ecuador es el tema final que se trató, que se encuentra encadenado a la teoría de las Born Global, ya que, debido a los estudios realizados por los proyectos de investigación anteriores a este trabajo de titulación, se habla de las MIPYMES, se describe y se logra identificar mediante investigaciones un grupo de pequeñas empresas que cumplen con los requisitos para poder optar a una internacionalización de sus productos de manera temprana. El caso de Golosinas DIKATY es una de estas MIPYMES que orientada de una manera eficiente puede ofrecer sus productos al mercado internacional.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

2.1. Introducción

La empresa Golosinas DIKATY ha sido seleccionada para realizar la elaboración de un plan de mejoras para su posterior exportación, esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca y ha participado en proyectos anteriores de diagnóstico, por lo que cuenta ya con un conocimiento del proceso que se debe tomar en cuenta para llegar a su internacionalización. Para poder elaborar un plan de gestión de mejoras es necesario realizar un análisis interno de la empresa para identificar sus fortalezas y sus falencias para corregirlas y llegar a la internacionalización de la empresa.

La información se recolectó en visitas a la planta de producción de la empresa Golosinas DIKATY, donde se entrevistó al jefe de producción Roberto Rodríguez, quien estaba al tanto de la situación actual de la empresa. Dentro de la empresa se analizaron los aspectos generales, las áreas estratégicas y adicionalmente se realizaron diagnósticos con la colaboración del Ministerio de Producción, para analizar la situación de la empresa con estándares nacionales.

2.2. Aspectos generales de la empresa

2.2.1. Historia

La empresa nace como un negocio familiar que se dedicaba principalmente a la producción de chocolates de manera artesanal. Su propietario Pablo Pauta, quien había adquirido sus conocimientos trabajando con maestros chocolateros junto a su esposa se encargaba de la administración de la empresa y de la elaboración de los productos.

Luego de aproximadamente cinco años de manejarse de manera artesanal surge una oportunidad que le permite a la empresa a expandirse. Una empresa internacional realiza un pedido de aproximadamente 12 000 unidades. Con la ganancia de esta venta fue posible que los propietarios adquirieron nuevo capital para invertir en maquinarias que ayudarían a crecer significativamente la empresa.

Actualmente Golosinas DIKATY es una microempresa que cuenta con cinco puntos de distribución alrededor de la ciudad para ofrecer sus productos al público en general.

Adicionalmente, cuenta con certificaciones que le permite posicionarse en el mercado internacional como un producto de calidad.

2.2.2. Misión

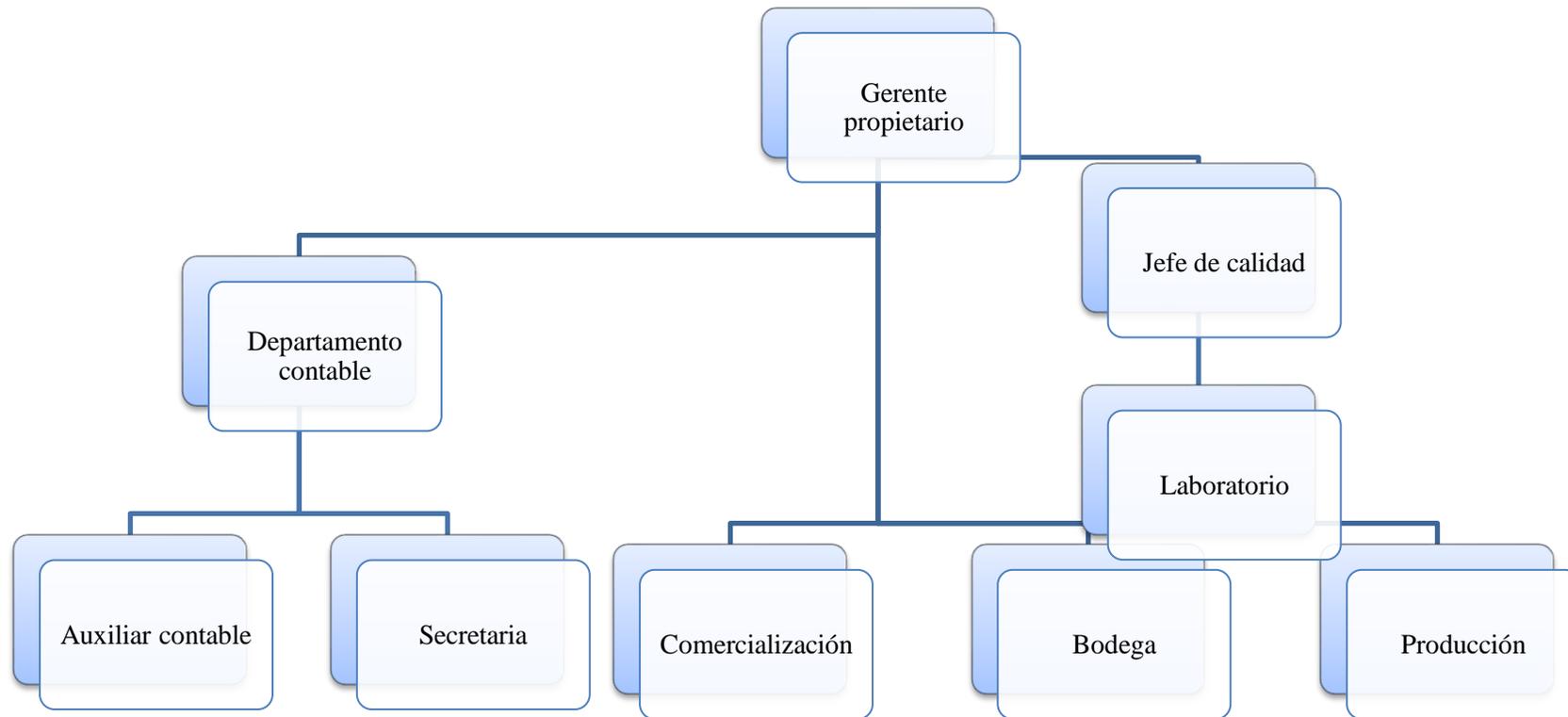
Más allá de la elaboración de chocolate a base de cacao fino de aroma, con sabores únicos en la región, hemos creado la necesidad de tener impacto en la sociedad mediante el desarrollo de nuevas técnicas, que dan como resultado experiencias y sensaciones que solo un buen chocolate puede ofrecer.

2.2.3. Visión

Distinguir nuestra marca y producto sobre la competencia a nivel nacional e internacional, logrando que nuestros clientes nos reconozcan por nuestros productos con un excelente sabor y de la mejor calidad.

2.2.4. Estructura organizacional de la empresa

Ilustración 2: Organigrama de la empresa Golosinas DIKATY



Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)

Elaborado por: Los autores

La empresa Golosinas DIKATY cuenta con un total de 9 personas dentro de la planta. Estas personas desempeñan un papel diferente para poder llevar a cabo la actividad productiva. Golosinas DIKATY cuenta con un gerente propietario, seguido de un jefe de producción, que es el encargado de supervisar y llevar a cabo el proceso productivo de la empresa. Adicionalmente, el jefe de producción es el encargado de organizar y supervisar la comercialización de los productos y de la bodega. Dentro del departamento contable se encuentra un auxiliar de contabilidad y una secretaria.

2.2.5. Análisis de las áreas estratégicas

Para facilitar el análisis interno de la empresa y detectar de una mejor manera los problemas internos que tenga la misma se ha dividido a la empresa en cuatro áreas estratégicas, las cuales son: productiva, donde se analiza el proceso de la transformación de la materia prima en el producto terminado; en el área administrativa, se analiza la forma en la que administra la empresa y si tiene un plan estratégico para cumplir las metas y objetivos; en el área financiera, se analiza cómo maneja sus ingresos y egresos la empresa, adicionalmente, las facilidades de pago que ofrece la empresa. Finalmente, en el área de ventas y marketing se analiza cómo la empresa busca llegar a los clientes para comercializar sus productos y la competencia a la que se enfrenta de manera local.

2.2.5.1. Análisis del área productiva

Dentro del área productiva se analiza el proceso que se realiza para obtener los principales productos de comercialización, tales como bombones, tabletas, trufas y alfajores. El proceso que se describe a continuación es el que se realiza con el chocolate, el cual es la base de todos los productos que ofrece Golosinas DIKATY.

2.2.5.1.1. Recepción de la materia prima

En este paso se realiza la recepción del cacao y de los demás insumos que se requieren para la elaboración del producto el primer paso se encuentra la recepción del cacao y los insumos necesarios para la producción. La empresa exige que sus proveedores tengan los mejores estándares de calidad y que cumplan con todos los requisitos de salubridad y otros que son regulados por las entidades competentes del Ecuador.

2.2.5.1.2. Tostado

Este es un paso importante para la conversión de los granos de cacao, ya que facilita el triturado del mismo. Para este proceso se utiliza maquinaria importada desde Italia, donde se realiza el tostado del cacao para potenciar su sabor a una temperatura de 135°C por un tiempo aproximado de 15 a 20 minutos.

2.2.5.1.3. Triturado

Luego del tostado se procede por el triturado de los granos de cacao, el cual se realiza en trituradoras industriales para facilitar el proceso. Luego del triturado se obtiene una pasta de cacao, la cual se tiene que dejar en reposo por dos días aproximadamente para que la misma se solidifique y obtener a su vez la manteca de cacao que también es utilizada en el proceso de producción del chocolate.

2.2.5.1.4. Conchado

El conchado se considera el paso más importante en toda la cadena de producción, ya que es el proceso por el cual se elimina todas las impurezas que contiene la pasta de cacao, además, se elimina el sabor ácido de la misma y la refina para contribuir con la excelente calidad del producto. En este proceso se busca armonizar el sabor del chocolate, ya que aquí se añaden los demás ingredientes a la pasta de cacao como el azúcar, manteca de cacao y lecitina; en el conchado se mezclan de la mejor manera todos los ingredientes para obtener una mezcla homogénea asegurando la calidad del producto. Este proceso se realiza en una máquina denominada la conchadora, la cual es utilizada en grandes empresas chocolateras reconocidas a nivel internacional. Al finalizar el conchado se obtiene un chocolate semiterminado, que es utilizado como base para realizar los productos.

2.2.5.1.5. Atemperado

Este es un proceso importante para dar forma al producto terminado, ya que en este proceso se asegura que el chocolate semiterminado se derrita a la temperatura adecuada para conseguir el brillo característico de las coberturas de los productos de Golosinas DIKATY. Para conseguir el brillo es indispensable que se produzca la recristalización de la manteca de cacao, y para conseguirlo se derrite el chocolate a

una temperatura determinada, posteriormente se enfría, para luego dar lugar a un ligero calentamiento. De esta manera la manteca de cacao produce cristales de una forma pareja que resulta con un brillo único superficial y una consistencia que, al partir el chocolate, el consumidor puede darse cuenta de la calidad del producto final. Todo esto se logra mediante la maquinaria de alta tecnología que se maneja en Golosinas DIKATY.

2.2.5.1.6. Moldeado del chocolate

Una vez atemperado el chocolate, se obtiene una mezcla líquida con el cual se procede a moldearse en las diferentes figuras que se necesite o para dar cobertura a los demás productos como trufas, bombones y otros. El personal que trabaja en la planta de producción es el encargado de dar forma al chocolate y adecuarlo al modelo que esté bajo pedido, o de otra manera el modelo acorde a las promociones que vayan a cada uno de los locales físicos con los que cuenta DIKATY, este es el paso que distingue a DIKATY de las demás chocolaterías en la ciudad de Cuenca, el plus que hace valer para diferenciarse; el ofrecer un producto que satisfaga los diferentes gustos y preferencias, así como un producto único y distintivo para el cliente.

2.2.5.1.7. Enfriado del chocolate

Con el chocolate moldeado se procede al enfriado, según Roberto Rodríguez, jefe de producción de Golosinas DIKATY en esta parte del proceso se debe ser muy cautelosos y precavidos, ya que no hay margen de error si es que se desea que el chocolate salga de excelente calidad y con un brillo único, se debe enfriar a 6 grados durante un periodo de 3 a 5 minutos máximo para obtener un buen resultado, además nos mencionó que el enfriamiento del chocolate en las máquinas debe ser de manera suave y poco duradero, porque de esta manera se logra que el proceso sea más efectivo y se asegura un producto final de alta calidad.

2.2.5.1.8. Empaquetado y pase a bodega

En esta etapa del proceso productivo se realiza el empaquetado de los productos en su respectiva presentación. Es importante imprimir la fecha de elaboración, el tiempo máximo de consumo y el registro sanitario del producto, ya que si no se cumplen con

estos requisitos la empresa se arriesga a que la autoridad competente clausure la planta de producción.

De la misma manera, el pase a bodega de los productos empaquetados se realiza con los estándares de calidad necesarios, para asegurar que los productos se mantengan de la mejor manera para su posterior distribución.

2.2.5.1.9. Almacenamiento

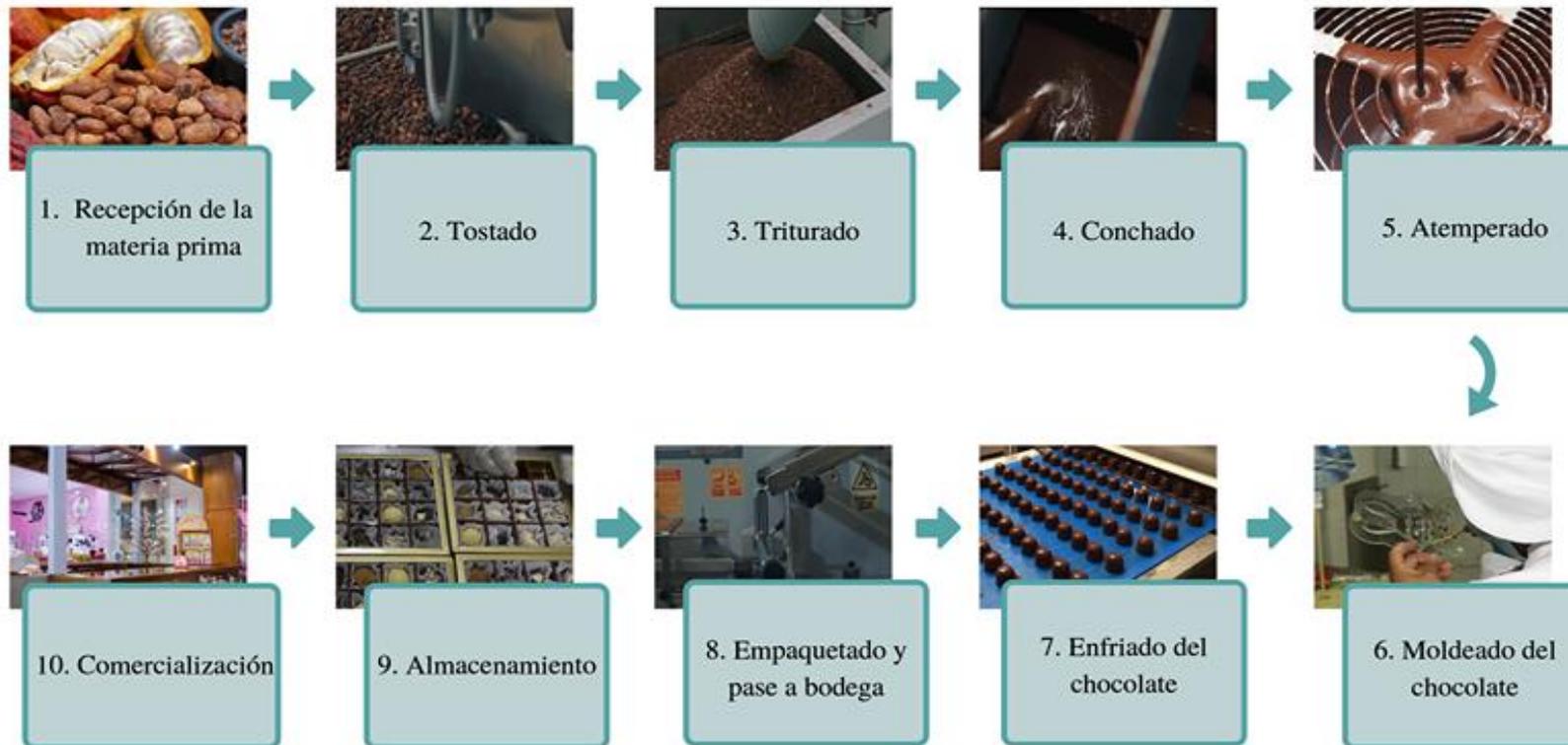
Una vez que se cumple con el proceso de empaquetado y etiquetado, los productos se almacenan en una bodega, dentro de la planta de producción. Para cumplir con el almacenamiento es necesario que los productos se encuentren a una temperatura adecuada, para evitar que el producto se derrita o se enfríe demasiado, haciendo que se pierda el brillo característico que tienen los productos de Golosinas DIKATY. Dentro de la bodega los productos se encuentran de manera ordenada, ya que existe un espacio designado para cada línea de producción, de este modo la empresa evita inconvenientes y ahorra tiempo de buscar los productos, se mantiene un orden específico para ser eficientes con el tiempo para despachar pedidos.

2.2.5.1.10. Comercialización

Finalmente, se procede por el despacho, donde se receptan las órdenes de pedido de cada uno de los productos realizados o los requerimientos para completar el stock necesario en cada uno de los puntos de venta, y la planta de producción entrega al área de despacho para ser posteriormente transportado a cada punto de venta o dependiendo el caso, al lugar donde se emitió el pedido específico.

A continuación, se muestra un flujograma del proceso productivo de Golosinas DIKATY donde se resume cada uno de los puntos anteriormente mencionado

Ilustración 3 Flujoograma del proceso productivo



Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)

Elaborado por: Los autores

Todo este proceso anteriormente detallado se cumple a cabalidad con cada entrada de materia prima a la empresa, cabe recalcar que se maneja un control muy estricto de salubridad en la empresa y más específicamente en la planta de producción, se tiene todos los instrumentos necesarios a la mano y organizados para poder manipular la materia prima hasta convertirla en el producto final.

Es importante señalar también los principales proveedores de DIKATY al momento de recepción de materia prima para la elaboración del producto.

La línea de productos disponibles en DIKATY que se ofertan al público y tienen potencial de exportación son:

- Tabletas de chocolate

Ilustración 4 Tableta de chocolate



Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)
Elaborado por: Golosinas DIKATY

- Coberturas de chocolate

Ilustración 5: Cobertura de chocolate



Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)
Elaborado por: Golosinas DIKATY

- Trufas

Ilustración 6: Trufas



Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)
Elaborado por: Golosinas DIKATY

- Figuras

Ilustración 7: Figuras



Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)
Elaborado por: Golosinas DIKATY

- Bombones

Ilustración 8: Bombones



Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)
Elaborado por: Golosinas DIKATY

- Grageas

Ilustración 9: Grageas



Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)
Elaborado por: Golosinas DIKATY

Dentro de esta línea de productos se encuentra el producto estrella, las trufas, producto que superó a la tableta de chocolate en ventas. El nombre de trufa proviene de un hongo que se caracteriza del resto por su aroma y sabor particular. De aquí nace el nombre de trufa como un dulce con un aspecto muy parecido al bombón, con ingredientes como: chocolate, crema, mantequilla y diferentes condimentos para poder dar un sabor específico a cada trufa. Sin duda uno de los bocadillos más exclusivos dentro de una mesa gourmet. DIKATY ha logrado darles un toque especial a estas trufas introduciendo nuevos y exóticos sabores para distintos paladares, entre los cuales, se encuentran trufas de almendras, avellanas, maracuyá, menta, entre otros.

En cuanto al volumen de producción que maneja Golosinas DIKATY, el jefe de producción se refirió a que depende de los pedidos que se realizan, en promedio se produce 70 kg de chocolate diarios. Sin embargo, la capacidad productiva de las maquinarias es de 200 kg diarios, es decir que la empresa tiene un gran potencial para aumentar su nivel de producción y acceder a más mercados.

2.2.5.2. Análisis del área financiera

La gestión financiera dentro de la empresa se maneja por medio del sistema informático Cadillac, en cual se ingresan todos los datos correspondientes a los ingresos y egresos que tiene la empresa. Adicionalmente, Golosinas DIKATY se maneja con flujos de caja diarios de lo que corresponde a los ingresos y egresos correspondientes a cada punto de venta dentro de la ciudad y de las ventas realizadas

a los clientes empresariales. Los ingresos promedio de la empresa van de \$3.000 a \$3.500 mensuales, variando en los meses en los que existe mayor cantidad de ventas.

En cuanto al presupuesto se asigna de forma mensual, y depende mucho del nivel de producción que se haya solicitado. En los meses que tienen mayor flujo de ventas como diciembre y febrero el presupuesto planificado es mayor, mientras que en los otros meses el presupuesto se asigna dependiendo del nivel de ventas que se ha tenido en promedio. Para constatar el flujo de caja con el presupuesto se maneja con la facturación, tanto de las compras como de las ventas realizadas en los puntos de venta y a los clientes empresariales. Además, la empresa tiene los costos de los productos establecidos, por lo que se facilita la elaboración del presupuesto dependiendo del nivel de producción que se desea.

Para continuar, el financiamiento de la empresa se maneja principalmente con los mismos ingresos que generan las ventas y con capital propio. Es decir, que la empresa es autosuficiente para manejar sus gastos. Sin embargo, existen casos en los que la empresa accede a entidades bancarias para realizar préstamos y ampliar la empresa, con el fin de mejorar infraestructura, la producción y la gestión de la empresa. Actualmente, la empresa ha solicitado un préstamo para la expansión del área de bodega y el préstamo se le ha sido otorgado. Esto significa, que la empresa se encuentra en una muy buena situación financiera, ya que la entidad bancaria ha confiado en su capacidad para solventar sus responsabilidades, ya que los ingresos son mayores a los egresos.

En cuanto al tema fiscal, la empresa Golosinas DIKATY siempre está pendiente de cumplir con sus responsabilidades fiscales y paga sus impuestos en el tiempo correspondiente con la información respectiva como respaldo. Al contar con un sistema en el que se factura todos sus ingresos y sus gastos no tienen inconvenientes al momento de responder con sus responsabilidades.

2.2.5.3. Análisis del área administrativa

La empresa Golosinas DIKATY se maneja de manera ordenada, coordinada y en armonía con los demás departamentos, se describe como una empresa familiar, a cargo de una persona natural que ejerce como gerente de la empresa. Entre el propietario y

la esposa del propietario se diseñó una estructura administrativa sólida y eficiente para la empresa, ya que cada uno tiene sus responsabilidades y las cumplen de la manera adecuada. Además, en el proceso administrativo se abarcan todos los ámbitos necesarios para que exista convivencia entre los empleados y fomento de la responsabilidad al momento de ejercer sus labores, en este caso nos referiremos al personal que se encarga de la elaboración y proceso del chocolate. De acuerdo a las entrevistas realizadas a Roberto Rodríguez, jefe de producción, se aclaró que existen dos líneas de producto; la primera hace referencia a los productos cuyo ingrediente principal es el chocolate como las trufas, bombones, coberturas y tabletas y otra línea que se enfoca en productos de repostería como tortas, helados y galletas. Así mismo se halla una forma independiente de administración de estos dos tipos de productos, considerando que se encuentran bajo la misma propiedad de la empresa. Debido a la naturaleza de cada uno de los productos este trabajo de titulación se enfocará en los productos que tienen potencial de exportación, es decir la primera línea de productos. (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)

Para Roberto Rodríguez en la administración interna, existe un ambiente laboral de armonía, hay una buena relación de comunicación entre las personas pertenecientes a los diferentes departamentos de la empresa. Sin embargo, existen normas, las cuales tienen que ser respetadas firmemente por todos los empleados, y en caso de incumplimiento, se dan las sanciones pertinentes. Conforme leímos el reglamento interno de la empresa, nos pudimos percatar de los puntos más importantes para poder llevar un orden entre los empleadores. Entre los incisos más importantes de los artículos del manual de comportamiento de la empresa, encontramos 8 pilares sobre los cuales se presentan las reglas a cumplir:

1. Obligaciones de los trabajadores:

Respetar a todas las personas del trabajo, registrar y marcar horas de salida y entrada, el uso del uniforme, denunciar actos de sustracción, cumplir con los trabajos puntualmente, entre otros.

2. Asistencia al trabajo:

Puntualidad para llegar al trabajo, dar aviso justificado previamente cuando se no se pueda asistir a la empresa, no abandonar el trabajo hasta que se presente el relevo correspondiente, entre otros.

3. Representación del empleador:

El gerente Pablo Pauta, en su propia representación de la empresa, es la persona única encargada de suscribir o acordar contratos de trabajo según la situación de la empresa, así mismo también es el encargado de dar por finalizado los contratos cuando crea conveniente para el bien de la empresa.

4. Admisión de los trabajadores:

Ser mayor de 18 años, un mínimo de instrucción primaria, estado comprobado por la empresa de salud mental y física, tener cédula de ciudadanía y certificado de votación en regla, entre otros.

5. Prohibiciones de los trabajadores:

Abandonar el trabajo sin causa legal previamente presentada al empleador, presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo efecto de cualquier sustancia que pueda afectar el rendimiento del empleado en el trabajo, realizar trabajos similares por fuera de la empresa utilizando conocimientos adquiridos internamente, prohibido abandonar el trabajo para empezar a laborar en empresas adyacentes a DIKATY, entre otros.

6. Jornadas y horarios de trabajo:

De ser necesario, el empleado debe trabajar horas extras, el patrono señala los horarios y las jornadas laborales que va a tener cada empleado, entre otros.

7. Permisos, ausencias y vacaciones:

Notificación previa acerca de permisos, ausencias y solicitar vacaciones.

8. Conducta durante el trabajo:

Tener un trato cortés, respetuoso y comedido entre los trabajadores para fomentar un ambiente de paz laboral en el cual todos se sientan satisfechos y puedan laborar eficientemente para la empresa.

Para finalizar con el área administrativa, es necesario recalcar que los propietarios buscan que su personal tenga capacitaciones constantes y permanentes. El jefe de producción, Roberto Rodríguez es la persona encargada de capacitarse para luego poder instruir al personal interno de DIKATY, de esta manera la empresa se encuentra en constante mejora.

2.2.5.4. Análisis del área de ventas y marketing

En el aspecto de ventas la empresa se maneja localmente con cinco puntos de ventas estratégicos ubicados en diferentes zonas de la ciudad, para acceder a un mayor número de consumidores desde varios puntos geográficos. Estos puntos de venta se encuentran ubicados en:

- Multiplaza Miraflores
- Simón Bolívar
- Milenium Plaza
- Remigio Crespo
- Gran Colombia

Cabe recalcar, que actualmente la empresa no cuenta con puntos de venta a nivel nacional, mucho menos a nivel internacional. Sin embargo, sus productos llegan a diferentes ciudades del país por medio de entregas de pedidos específicos. Golosinas DIKATY, se encuentra en el proceso de obtención de nuevas certificaciones para poder acceder a un mercado internacional, donde sus productos tengan un precio competitivo y sean bien recibidos por su público objetivo. (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)

Golosinas DIKATY comercializa principalmente trufas, bombones, alfajores, tabletas de chocolate y otros productos realizados a base de chocolate con cacao fino de aroma. Además, ofrecen a sus clientes chocolates personalizados bajo pedido, que es lo que la diferencia de su competencia.

Actualmente, la empresa busca posicionarse como marca a nivel local y a nivel nacional para su posterior exportación, por lo que están creando una marca corporativa en redes sociales y medios digitales para llegar a más público. Golosinas DIKATY cuenta con un portal web en el que se puede apreciar los productos que ofrecen, haciendo énfasis en la calidad del producto y de la innovación de los mismo.

En cuanto a la promoción de los productos que ofrece la empresa se han detectado falencias, ya que la principal forma de comunicación del mismo es de boca en boca, mas no cuentan con un plan de marketing adecuado para hacer conocer el producto a nivel local y menos a nivel internacional. Además, no cuentan con un plan de promociones para que más personas puedan acceder a sus productos.

2.2.5.4.1. Análisis del mercado

El principal mercado de Golosinas DIKATY se centra en aquellos que comprar al por mayor, como hoteles y restaurantes a nivel local y nacional, quienes hacen pedidos en grandes cantidades para vender en estos sitios o como recuerdos para sus clientes. Para lograr la fidelización de estos clientes se realizan convenios entre las instituciones para mantener buenas relaciones entre ellas y acceder a diferentes beneficios, como métodos de pago y para definir fechas de entrega. Por ahora, golosinas DIKATY trabaja con hotel La Victoria, Oro Verde de Machala, Palace de Guayaquil, Jardines de San Joaquín, entre otros.

Actualmente, la empresa se maneja en un ambiente nacional, por lo que para llegar al mercado internacional es necesario realizar un estudio de mercado para determinar a qué país se puede exportar el chocolate. Adicionalmente, para llegar a ser una empresa competitiva en el mercado exterior es necesario tener una predisposición al cambio y a la innovación, por lo que golosinas DIKATY se encuentra innovando con productos derivados de la manteca de cacao, además utilizan productos que son característicos del país como la uvilla y el maracuyá.

Para continuar, la empresa no ha realizado un estudio de mercado adecuado para determinar su grupo objetivo para la venta de su producto, tampoco ha realizado un estudio de mercado para definir a qué país sería más conveniente exportar su producto, tomando en cuenta los atributos de su producto y las preferencias de cada mercado. Sin embargo, la empresa tiene los puntos de venta distribuidos en zona geográficas estratégicas en la que acceden personas de diferentes edades, por lo que la empresa ha definido el perfil de sus principales consumidores como personas que disfruten de un buen chocolate que vayan de los 14 años en adelante. Para llegar a esta segmentación Golosinas DIKATY hizo un estudio observando los principales compradores de sus productos en cada punto de venta, llegando a la conclusión que sus principales consumidores son adolescentes y personas adultas.

2.2.5.4.2. Análisis de la competencia

Para tener claro los distintivos de la empresa, como sobresalir y ofrecer un producto de alta calidad a un precio acorde al nicho de mercado elegido por la empresa, es vital tener conocimiento de las empresas que ofertan productos similares a base de chocolate, con esto la empresa puede analizar a sus competidores, y en base a los datos obtenidos, tener un plan estratégico adecuado para ofrecer el producto con un plus adicional que asegure la atracción y potencial compra de los consumidores de chocolate.

Entre los competidores en la empresa a nivel de la ciudad de Cuenca, los más destacados son:

- Déjame que te cuente: Chocolatería con dos sucursales en Cuenca que ofrece productos similares, como alfajores, trufas y chocolates elaborados de manera artesanal. De la misma manera ofrecen sus productos en diferentes presentaciones para que sus clientes puedan ofrecer los mismos como regalos.
- Altísimo Chocolate Coffee & Bistro: Cuenta con un punto de venta en el centro histórico de Cuenca, también ofrece chocolates, alfajores y trufas, además de servicio de cafetería.

Son los principales competidores que tiene en el mercado de la ciudad de Cuenca, DIKATY a diferencia cuenta con 5 sucursales de venta al público, y un canal de

distribución organizado y eficiente para pedidos a domicilio para empresas e instituciones que tienen como proveedores a Golosinas DIKATY en la ciudad de Cuenca. Adicionalmente, la empresa ofrece precios más competitivos que su competencia, ya que utiliza sus recursos de manera eficiente y produce en más volumen, por lo que es posible abaratar los costos y bajar el precio de venta al público. A nivel nacional, la competencia más fuerte de Golosinas DIKATY es Pacari, ya que la empresa ha sabido llegar a mercados internacionales desde el principio, posicionándose como uno de los mejores chocolates a nivel mundial.

2.3. Diagnóstico del Ministerio Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca

Esta parte del proyecto para la internacionalización de las MIPYMES se contó con el apoyo de del Ministerio de Producción, Industrias y Comercio Exterior, MIPRO, el cual realizó una reunión con la empresa Golosinas DIKATY, en la cual se realizó un diagnóstico que se basó principalmente en un análisis exhaustivo de la empresa para constatar el estado de desarrollo del proyecto y el nivel de innovación que tiene la empresa. El diagnóstico de esta entidad pública se basa en una autoevaluación de la empresa, asignando valores de 0 o 1 dependiendo si cumple o no con las diferentes variables de evaluación. Este diagnóstico se realizó por medio de una entrevista de un representante de la empresa, donde se realizaban preguntas muy objetivas acerca de la gestión de los procesos productivos y administrativos, también se analizó el manejo de la promoción, marketing y posicionamiento de la marca en el mercado. En base a las respuestas que daba el representante de la empresa se asigna un porcentaje ponderado dependiendo de cada variable. Los resultados de las preguntas fueron registrados en una matriz elaborado por el MIPRO, la cual se encuentra detallada en el anexo 2.

Una vez terminada la autoevaluación se procede por totalizar los resultados, es decir se suma los porcentajes obtenidos para ver el estado en el que se encuentra la empresa. Dentro de los parámetros establecidos por el MIPRO para este diagnóstico del estado de desarrollo del proyecto se encuentra

Tabla 1: Estado de Desarrollo del proyecto

Estado de desarrollo del proyecto		
Rango de valores	Nivel	Acción a tomar
< 35%	Idea / Producto	Pre – emprendimiento
35% a 73%	Comercialización	Emprendimiento
> 74%	Crecimiento	Post – emprendimiento

Fuente: (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019)

Elaborado por: Los autores

Mientras que para medir el nivel de innovación del proyecto se lleva a cabo la misma autoevaluación con los mismos parámetros de evaluación, pero con un diferente criterio en cuanto a los resultados obtenidos:

Tabla 2: Nivel de innovación

Nivel de innovación	
Rango de valores	Nivel
< 52	Tradicional
\geq 52	Innovador

Fuente: (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019)

Elaborado por: Los autores

En el caso de Golosinas DIKATY es una empresa que se encuentra en el estado de post-emprendimiento, es decir, que es un proyecto que se ha desarrollado de manera

correcta y que se encuentra en crecimiento, por lo que es posible implementar medidas para llegar a la exportación de sus productos. En base a estos parámetros Golosinas DIKATY tuvo una valoración del 84%, lo que indica que se encuentra en crecimiento. (Anexo 2)

2.4. Diagnóstico Mi Primera Certificación INEN

Dentro del marco del proyecto para alcanzar la internacionalización de las MIPYMES del Azuay se llevó a cabo un taller junto con el INEN, en donde se indicaban los procedimientos y los parámetros que deben cumplir las empresas para obtener su primer certificado sobre gestión de los procesos. En el caso de Golosinas DIKATY no se llevó a cabo el diagnóstico, ya que la empresa cuenta con esta certificación desde hace dos años. Además, el gerente está pendiente de la fecha en la que se debe renovar la misma.

En este diagnóstico se analizan 10 parámetros internos que toda empresa debe cumplir para obtener la certificación, entre los cuales están:

- Requisitos legales
- Gestión financiera
- Gestión de recursos humanos
- Servicio al cliente
- Gestión de compras
- Control de producción
- Calidad del producto o servicio
- Conservación y entrega del producto o servicio
- Innovación y emprendimiento
- Salud y seguridad

A estos parámetros se les otorga una valoración de 0, 1 o 3 para los criterios de nula, buena o muy buena respectivamente

A estos parámetros se les otorga una valoración de 0, 1 o 3 para los criterios de nula, buena o muy buena respectivamente. Una vez hecha la valoración de los parámetros, se totaliza los valores y se realiza un porcentaje; si la empresa cumple con el 80% de

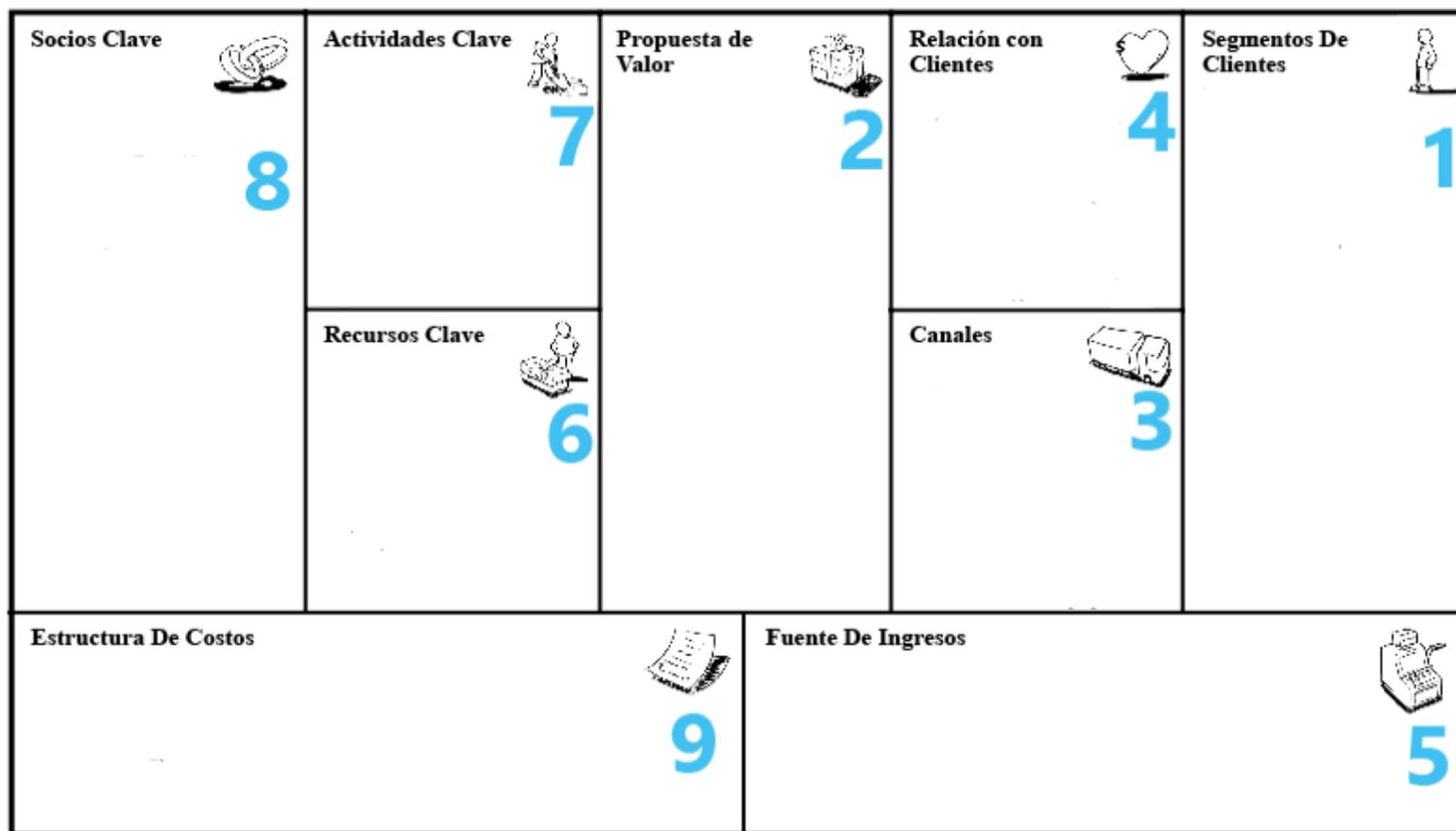
los requisitos solicitados puede adquirir la certificación, pero siempre tiene que estar dispuesta a mejorar para llegar a un 100%. (INEN, 2019)

Ver anexo 3, última auditoría para la certificación de Golosinas DIKATY

2.5. Modelo CANVAS

Esta herramienta sirve para establecer un modelo de negocios, basándose en el análisis de cuatro variables fundamentales: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad del proyecto. Estos cuatro pilares se definen identificando 9 aspectos importantes: el segmento de los clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes, la fuente de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios clave y la estructura de los costos (Osterwalder & Pigneur, 2011). En este caso se realizó el taller de Modelo CANVAS con el apoyo del MIPRO, para ayudar a las empresas a establecer los cuatro pilares fundamentales al momento de establecer un emprendimiento.

Ilustración 10: Lienzo CANVAS



Fuente: (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019)

2.5.1. Segmento de clientes

Para identificar de una mejor manera los potenciales clientes de Golosinas DIKATY Roberto Rodríguez, jefe de producción de la empresa, ha clasificado los clientes por demografía, geografía y psicografía, por recomendación del representante del MIPRO en el taller que se llevó a cabo para el desarrollo del lienzo CANVAS.

El segmento delimitado por la demografía incluye a hombres y mujeres; actualmente, la segmentación de la edad está realizada en base a la ubicación de sus puntos de distribución en la ciudad.

Tabla 3: Segmento de clientes

Punto de venta	Rango de edad
Milenium Plaza	12 a 18 años
Simón Bolívar	Extranjeros y mayores de 18 años
Gran Colombia	30 en adelante
Remigio Crespo	18 en adelante
Miraflores	18 en adelante

Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)

Elaborado por: Los autores

La siguiente segmentación que se realizó en el taller del lienzo CANVAS fue la geográfica, que se clasifica en la zona urbana de Cuenca. Adicionalmente, la empresa distribuye a empresas de servicios como hoteles, restaurantes y cafeterías en Guayaquil, Quito y Machala. Finalmente, en la segmentación psicográfica se consideran a personas que disfruten de un chocolate de calidad, que les aporte felicidad, ya sea de manera de regalo o por el simple hecho de disfrutar de una golosina.

2.5.2. Propuesta de valor

En la propuesta de valor se resuelve la necesidad de los clientes de acuerdo a los segmentos identificados en el punto anterior. Una de las principales necesidades de los clientes es encontrar un chocolate de calidad elaborado artesanalmente, además de un producto personalizado que se adapta a sus necesidades sociales. Para continuar, el producto de golosinas DIKATY, se diferencia de la competencia ya que ofrece un producto novedoso y personalizado para cada requerimiento de su cliente. Dentro de la propuesta de valor de golosinas DIKATY es brindar nuevas sensaciones y experiencias al comer chocolate, ya que es elaborado con productos naturales y no contiene preservantes.

2.5.3. Canales de distribución

La distribución de los productos de Golosinas DIKATY se realiza principalmente en sus puntos de venta propios dentro de la ciudad. Sin embargo, cuando se debe entregar fuera de la ciudad se realizan envíos por medio de cooperativas de transporte privado, dependiendo de los requerimientos de los clientes.

2.5.4. Relación con los clientes

Para facilitar la relación que se tiene con los clientes se ha clasificado en dos: los clientes mayoristas y los consumidores del producto. Con los clientes mayoristas que corresponden a hoteles, empresas y otras instituciones de servicio se realiza el pedido por correo electrónico y se da un catálogo digital, además, se manejan con degustaciones para dar a conocer su producto con más empresas.

En cuanto a los consumidores del producto, la relación se maneja únicamente por medio del punto de venta. Los consumidores pueden informarse de los productos que ofrece la empresa por medio de las páginas en redes sociales.

Para mantener una buena relación con el cliente y asegurar la fidelidad del mismo, siempre se le da un buen trato, además, la persona que se encarga de atender a los clientes siempre muestra una actitud positiva. Siempre se ofrece una atención personalizada para asegurar que el cliente tenga una experiencia al comprar y al comer chocolate.

2.5.5. Fuente de ingresos

La principal fuente de ingresos se obtiene de la venta de los chocolates. Para los clientes mayoristas se otorgan créditos que deben ser cumplidos después de un mes de plazo, los pagos se realizan por medio de transferencia bancaria o cheque. Por otro lado, para el consumidor se realiza el cobro al instante y se realiza solo en efectivo en los diferentes puntos de venta.

2.5.6. Recursos clave

Los recursos claves se ha dividido en recursos tangibles e intangibles; dentro de los recursos tangibles se encuentra la maquinaria para la elaboración de chocolates, la infraestructura que posee la empresa, los puntos de venta, los equipos, utensilios y mueblería en general.

En cuanto a los recursos intangibles que son indispensables para que la empresa sea competitiva se encuentra el registro de la marca en la entidad competente y el conocimiento en cuanto al proceso que se debe seguir para la elaboración de los productos.

2.5.7. Actividades clave

Actividades de producción: Comprende a todo el proceso de producción antes descrito, sin embargo, el paso más importante es el proceso de conchado de los ingredientes, ya que asegura que se integre bien todo para tener un producto con un sabor característico y diferente.

Canales de distribución: Se busca promocionar el producto en redes sociales para que pueda ser vendido por vía electrónica y posteriormente realizar el envío.

2.5.8. Socios clave

Los principales socios para la elaboración del chocolate corresponden a los proveedores y a los compradores mayoristas.

El 90% de los proveedores corresponden los siguientes:

Tabla 4: Principales proveedores

Proveedor	Materia prima
Fundación Makita	Cacao
Ecuador cacao and coffee	Café
Guillermo Benavidez	Crema de leche
Improlac	Leche condensada
La Fabril	Caofal y grasa vegetal
Conroque	Azúcar y otros utensilios
El Ordeño S.A	Leche en polvo
Productos Cris Cia. Ltda	Maní
Kellogs	Arroz crocante

Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)

Elaborado por: Los autores

Mientras que dentro de los compradores mayoristas se encuentran hoteles y restaurantes dentro y fuera de la ciudad, ya que son empresas que compran el producto en grandes cantidades; lo que significa una mayor cantidad de ingresos para la empresa, además de tener un cliente frecuente. La empresa Golosinas DIKATY ha establecido diferentes convenios con sus clientes empresariales, para mantener al cliente y asegurar un nivel de ventas a nivel mensual, dependiendo de los pedidos que estas grandes empresas hagan.

2.5.9. Estructura de costos

El análisis de los costos se realiza en función a las actividades claves, es decir los costos que tiene la empresa en el proceso productivo; lo que incluye la inversión en maquinaria, la materia prima, y los diferentes insumos que se requieren para la elaboración de los chocolates. También, se incluyen los costos de venta, es decir, el dinero que invierte la empresa para la distribución y publicidad. Golosinas DIKATY lleva una buena gestión de los costos fijos y variables, por lo que se puede recuperar al momento de vender los productos, ya que con los precios de venta cubren los costos de producción y ventas, y también dejan utilidades para la empresa.

2.6. Export Audit

En la primera etapa del programa de internacionalización de las MIPYMES del Azuay se realizó un diagnóstico a las MIPYMES para medir su potencial de exportación. En este diagnóstico se establecieron diferentes parámetros con el fin de evaluar cada una de las áreas estratégicas de la empresa para ver si tiene un perfil de exportador. Para la valoración de cada una de las áreas se realizó una entrevista con un representante de la MIPYME, por lo que las respuestas dependen de la percepción de cada representante.

A cada variable se le puede otorgar una variable de 0, 3 o 5. La calificación de 0 es utilizada cuando la empresa no cumple con ese criterio, de 3 si lo cumple parcialmente y de 5 si lo cumple completamente. En el caso de que las variables solo puedan tener como respuesta SI o NO la asignación será de 0 para NO y 5 para SI. (Garzón Chica & Jara Jiménez, 2017)

En el diagnóstico realizado se analizaron todas las áreas estratégicas de la empresa, es decir, el área administrativa, financiera, productiva y de ventas, con el fin de tener un resultado más específico y conocer las áreas en las que se debe trabajar para mejorar.

Se volvió a aplicar el mismo diagnóstico con las mismas variables actualmente, para poder realizar una comparación de la empresa en 2017 y la empresa en el presente. De esta manera se puede identificar si Golosinas DIKATY ha tenido un proceso de mejora desde la primera etapa del plan de internacionalización de las MIPYMES del Azuay.

En base a este diagnóstico se tiene una tabla comparativa de los resultados que tuvo la empresa en el primer diagnóstico y los resultados actuales.

Tabla 5: Comparación del Export Audit de diagnóstico y actual

Comparación del Export Audit		
Área estratégica	Diagnóstico inicial	Diagnóstico actual
Administrativa	84/105	80/105
Producción	60/70	70/70
Financiero	51/55	53/55
Ventas	73/85	70/85
TOTAL	265/315	273/315

Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019); (Garzón Chica & Jara Jiménez, 2017)

Elaborado por: Los autores

Tomando en cuenta todas las variables a evaluar, el máximo que se puede obtener es una calificación total de 315 puntos, si la empresa cumple el 75% de los estándares, es decir, que si la empresa obtiene 236 puntos se puede afirmar que es una empresa que se encuentra en la capacidad de exportación.

En base a este diagnóstico se obtiene que la MIPYME Golosinas DIKATY cumple con el 86.7% de los parámetros establecidos, ya que actualmente obtuvo una calificación de 265 puntos, por lo que se puede considerar que la empresa y sus productos tienen potencial de exportación. (Anexo 4)

2.7. Plan estratégico para mejorar la competitividad

Después de realizar el diagnóstico interno de la empresa y los diagnósticos adicionales proporcionados por el MIPRO y por la primera etapa del programa de internacionalización de las MIPYMES del Azuay, se considera que Golosinas DIKATY tiene productos con potencial de exportación, sin embargo, es necesario realizar un plan de mejoras dependiendo del área. Por medio del plan de mejoras se busca que la MIPYME mejore internamente para poder ser competitiva en mercados internacionales. El plan estratégico también se ha dividido para el área productiva, administrativa, financiera y para el área de ventas y marketing.

2.7.1. Área productiva

De acuerdo al análisis interno que se realizó a la empresa por medio de visitas y entrevistas, la MIPYME Golosinas DIKATY tiene una excelente gestión del área productiva, ya que cuentan con la certificación BPM y la certificación INEN de gestión. Adicionalmente, cuentan con tecnología de punta y maquinarias que tienen la capacidad de cubrir la demanda actual de sus productos y tiene la posibilidad de cubrir un mayor nivel de producción en el caso que se dé la internacionalización de la empresa.

Para continuar, basándose en el Export Audit realizado recientemente a la empresa se puede observar que en el área productiva la MIPYME tuvo una calificación de 70/70, lo que quiere decir que la empresa tiene una buena gestión del área productiva con estándares internacionales de calidad.

Se considera que en el área productiva no se requieren mejoras significativas para mejorar la competitividad de la empresa.

2.7.2. Área financiera

En cuanto al área financiera de la empresa Golosinas DIKATY también se encuentra en un estado óptimo, ya que recientemente se dio la implementación de un nuevo sistema contable, lo que facilita la gestión del área financiera y contable. Para continuar, todos los ingresos y egresos son contabilizados y respaldados con facturas.

En cuanto al tema tributario, la empresa se encuentra actualizada en cuanto a sus responsabilidades tributarias.

Además, la empresa no enfrenta problemas de liquidez, ya que sus niveles de venta cumplen para solventar los costos de producción y de comercialización. De acuerdo al Export Audit realizado a la MIPYME, en el área financiera se obtuvo una calificación de 53/55, lo que significa que Golosinas DIKATY se encuentra en un estado financiero óptimo, pero aún puede mejorar un poco, especialmente en la forma en la que la empresa buscaría financiamiento para un proyecto inicial de exportación.

2.7.3. Área administrativa

En el área administrativa de la empresa se maneja un sistema eficiente en cuanto al reglamento interno que tiene Golosinas DIKATY, para controlar el comportamiento y desempeño de los trabajadores. La MIPYME tuvo una calificación de 80/105 en el área administrativa, lo que significa que Golosinas DIKATY tiene que mejorar su gestión administrativa, basándose en estándares internacionales para así llegar a la internacionalización posteriormente, por lo que existe la necesidad de actuar en puntos específicos que la empresa no está desempeñándose adecuadamente, es fundamental que la empresa cuente primeramente con una misión, para tener una razón clara para la cual fue creada la empresa, su razón social y que es lo que desea hacer concretamente; después de esto, la visión, un breve texto que describa adecuadamente hacia dónde quiere dirigirse la empresa con sus actividades y misión, que es lo que se quiere lograr a corto y largo plazo; finalmente se debe tomar en cuenta una modificación a los objetivos de la empresa debido a que deben estar acorde a los lineamientos planteados anteriormente en la misión y visión, para que de esta manera se encuentre una armonía entre estos factores administrativos y se pueda desempeñar la empresa con miras hacia objetivos claros y específicos que permitan poder seguir desarrollándose y creciendo con el tiempo.

2.7.4. Área de ventas y marketing

Como resultado del Export Audit aplicado a la MIPYME se obtuvo una calificación de 70/85, por lo que es necesario la implementación de mejoras dentro de esta área. El área de ventas y marketing se encuentra con una promoción del producto, con su

respectivo logo, y su propia página web para de esta manera dar a conocer su producto y venderlo. Sin embargo es necesario una orientación definida y estructurada para que todos estos esfuerzos que la empresa hace para que se promocióne su producto en el mercado local rindan frutos si es que se encuentran encaminadas hacia un segmento específico de personas a las cuales el producto les va a atraer, de esta manera, cuando se tiene bien definido el nicho de mercado al cual se desea atraer, se puede ir segmentando con los estudios respectivos de mercado y creando ofertas para tener el conocimiento de cómo llegar a ciertos nichos de mercado donde las promociones, la propaganda y lo que se oferta no sea lo mismo. De esta manera, la promoción del producto no es la adecuada para conseguir un mayor volumen de ventas y el reconocimiento que necesita la empresa para llegar a su internacionalización.

Además, la empresa no ha realizado un estudio de mercado para identificar a sus consumidores potenciales, lo que se considera esencial para poder realizar un plan de marketing.

2.8. Conclusión

Para concluir este capítulo, se ha realizado un análisis interno de la MIPYME por medio de entrevistas a representantes de la empresa y se ha aplicado otros diagnósticos recomendados para constatar el estado actual de la misma. Dentro de los diagnósticos aplicados se realizó un Export Audit, que también fue aplicado en la primera etapa del programa de internacionalización de las MIPYMES del Azuay, y se puede decir que la MIPYME Golosinas DIKATY ha avanzado mejorado, comparando los resultados obtenidos anteriormente y actualmente. Para el análisis de la empresa se dividió en cuatro áreas estratégicas; área productiva, área financiera, área administrativa y área de ventas y marketing. En base a los resultados obtenidos en las entrevistas y en los diagnósticos realizados se llega a la conclusión que en el área productiva y financiera la MIPYME se encuentra en un óptimo estado y cumple varios estándares internacionales para la exportación.

Sin embargo, la empresa no cumple con los requisitos suficientes en el área administrativa ni tampoco en el área de ventas y marketing. Según el análisis realizado, la empresa tiene un proceso de gestión para estas áreas, pero no ha logrado

consolidarse como un modelo de gestión exitoso, ya que tiene varias falencias que son necesarias mejorar para poder llegar a la internacionalización de la empresa.

CAPÍTULO 3: PLAN DE MEJORAS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME GOLOSINAS DIKATY

Tomando en cuenta el análisis interno que se realizó a la empresa por medio de entrevistas, se ha llegado a la conclusión que para mejorar la competitividad de la MIPYME Golosinas DIKATY, es necesario elaborar un plan de marketing para lograr un posicionamiento en el mercado nacional e internacional. Adicionalmente, la empresa también necesita una reestructuración en los fundamentos administrativos como misión, visión y necesita establecer objetivos tanto nacionales como internacionales para redireccionarse y tener claro de qué manera hacerlo para de esta manera llegar a la internacionalización de la empresa.

3.1. Estrategias para el área de ventas y marketing

3.1.1. Niveles de producto

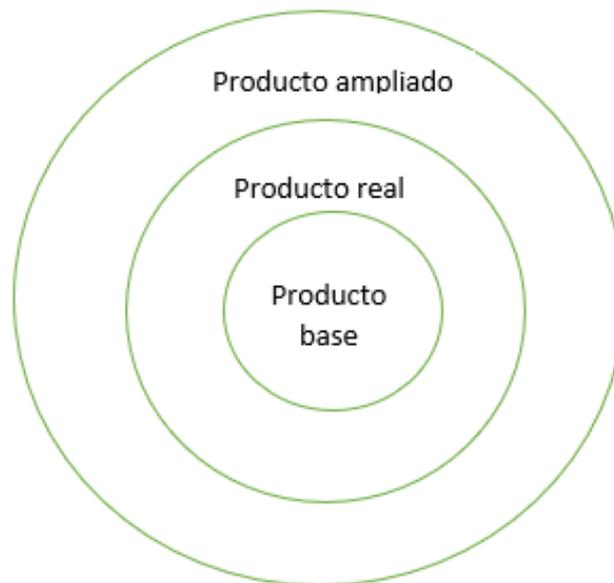
Los productos descritos a continuación son producidos a base de cacao fino de aroma, el mismo que es apetecido en países como Estados Unidos, Holanda, Alemania, Francia, entre otros países que son potenciales importadores de productos a base de cacao (Trademap, 2019). Para la internacionalización de la empresa se han seleccionado 4 productos estrella, ya que por la naturaleza de los mismos y por su acogida de parte del público tienen potencial de exportación.

- Trufas
- Bombones
- Tableta
- Grageas

Para la correcta elaboración del plan de marketing hay que conocer las necesidades de los productos, por lo que se recurre al modelo de los niveles de producto para realizar un análisis del mismo. Los niveles del producto hacen referencia al análisis en escala del producto, empezando por analizar el producto base, que corresponde a las necesidades básicas elementales que satisface el producto con su consumo. Luego se procede por el análisis del producto real, es decir, se identifican las características que

hacen que el producto sea distinguible entre los demás. Finalmente, se considera el producto extendido, donde se observan los beneficios adicionales que el comprador puede adquirir. Tal como se muestra en el gráfico, es necesario establecer el producto base para proceder a los siguientes niveles. (Belío Galindo & Sainz Andrés)

Ilustración 11: Niveles del producto



Fuente: (Belío Galindo & Sainz Andrés)

Elaborado por: Los autores

3.1.1.1. Producto base

El producto base dentro de los niveles del producto hace referencia a las necesidades básicas generales de los consumidores, de acuerdo a la pirámide de Maslow, Golosinas DIKATY, con su cartera de productos satisfacen 3 necesidades elementales en los consumidores; primero, cubre las necesidades fisiológicas del ser humano, ya que es un producto que aporta con valor energético y es consumido por las personas como golosina. Segundo, el chocolate, por sus propiedades medicinales y antioxidantes satisface la necesidad de seguridad, ya que el chocolate tiene efectos en aumentar la circulación sanguínea lo que evita trombosis y otras enfermedades cardiovasculares, también está comprobado que el chocolate tiene efectos positivos en el cerebro, ya que ayuda con la producción de serotonina, lo que da una sensación de felicidad a las personas que lo consumen, ayuda con la depresión y la ansiedad. (Valenzuela, 2007).

Finalmente, el chocolate satisface la necesidad social, al ser un producto que se adquiere frecuentemente para eventos sociales o como obsequio en ocasiones especiales. (Belío Galindo & Sainz Andrés)

3.1.1.2. Producto real

Hace referencia a la descripción de los productos que se ofrecen, tales como sus características físicas y empaquetado. Como se mencionó con anterioridad se va a trabajar con los productos que tienen potencial de exportación. (Belío Galindo & Sainz Andrés)

Trufas:

Es un bocadillo realizado a base de cacao 100% fino de aroma, vienen en presentación con caja de 16 trufas o se las puede adquirir individualmente. Las trufas se pueden encontrar de diferentes sabores como:

Tabla 6: Sabores de trufas

TRUFAS	
ALMENDRINO	Almendra, arroz crocante, chocolate blanco y negro
BOLAS DE NIEVE	Chocolate blanco, licor baileys
TRUFA DE ALMENDRA	Chocolate blanco y almendra
TRUFA DE RON	Chocolate blanco, chocolate negro, Ron
TRUFA DE LIMÓN	Chocolate blanco, Limón

TRUFA DE MENTA	Chocolate 55% de cacao, Licor de menta
TRUFA DE COINTREAU	Chocolate 55% de cacao, Licor Cointreau
TRUFA DE FRAMBUESA	Chocolate 55% de cacao, Frambuesa
TRUFA DE NARANJA	Chocolate 55% de cacao, Naranja
TRUFA DE TURRÓN	Chocolate 55% de cacao, Miel de abeja
TRUFA DE MORA	Chocolate 55% de cacao, Mora
TRUFA CEREZA	Chocolate 55% de cacao, Cereza
TRUFA DE MARACUYÁ	Chocolate Blanco, Maracuyá
TRUFA DE TAXO	Chocolate Blanco, taxo
TRUFA DE NUTELLA	Chocolate 55% de cacao, Avellana, aceite de Oliva
TRUFA BOLA DE ALMENDRA	Chocolate blanco, Almendra, aceite de Oliva
TRUFA BOLA DE PIÑA	Chocolate Blanco, piña

Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)

Elaborado por: Golosinas DIKATY

- Bombones:

Los bombones ofrecidos por Golosinas DIKATY vienen en las siguientes presentaciones:

Tabla 7: Sabores de bombones

Bombones	
Ítem	Presentaciones
Bombones rellenos de mousse de chocolate	Caja de 2 bombones Caja de 4 bombones
Bombones rellenos de frutos secos	Caja de 8 bombones
Bombones rellenos de fruta	Caja de 16 bombones Caja de 20 bombones
Bombones rellenos de licor	Caja de 30 bombones Caja de 40 bombones

Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)

Elaborado por: Golosinas DIKATY

- Tableta:

Tabla 8: Presentaciones de las tabletas

TABLETAS	
ÍTEM	PRESENTACIÓN
TABLETA 75% de cacao	35 g, 100 g, 1000 g.
TABLETA 90% de cacao	35 g, 100 g, 1000 g.
TABLETA 55% de cacao	35 g, 100 g, 1000 g.
TABLETA 55% de cacao con ALMENDRA y sal	35 g, 100 g
TABLETA 55% de cacao con MANÍ	35 g
TABLETA 55% de cacao con CAFÉ	35 g
TABLETA chocolate blanco con ARROZ CROCANTE	35 g

Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)

Elaborado por: Golosinas DIKATY

- Grageas:

Son frutos secos recubiertos de chocolate y vienen en las siguientes presentaciones

Tabla 9: Sabores de grageas

GRAGEAS	
ÍTEM	PRESENTACIÓN
GRAGEA ARÁNDANOS	35 g, 50 g, 100 g
GRAGEA DE CAFÉ	
GRAGEA DE MANÍ	
GRAGEA DE PASA	
GRAGEA DE UVILLA	
GRAGEA DE CAFÉ	
GRAGEA DE CACAO	
GRAGEA DE ALMENDRA	
GRAGEA ARROZ CROCANTE	
GRAGEA DE COCO	

Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)

Elaborado por: Golosinas DIKATY

3.1.1.3. Producto aumentado

Los productos que ofrece Golosinas DIKATY, tienen la calidad asegurada, ya que cuentan con certificaciones de BPM y de gestión de calidad por parte del INEN, lo que los consumidores esperan encontrar al adquirir los productos es un chocolate de calidad, con un sabor y brillo característico, además de una nueva experiencia al momento de comer chocolate. Las principales características que poseen los productos de DIKATY es un chocolate elaborado artesanalmente a base de cacao 100% fino de aroma, esto le da un valor agregado muy importante al producto, adicionalmente está libre de preservantes y son elaborados con productos exóticos de origen natural y ecuatoriano. Cabe recalcar que el cacao fino de aroma es un factor importante al momento de una futura internacionalización, ya que es considerado uno de los mejores cacaos para la elaboración de chocolates. (Belío Galindo & Sainz Andrés)

El servicio adicional que pueden adquirir los compradores son las presentaciones que tienen los productos, ya que su empaque es diseñado para que pueda ser obsequiado sin la necesidad de tener una envoltura. Además, Golosinas DIKATY se caracteriza por ofrecer chocolates personalizados con los sabores, diseños y presentaciones que sus clientes soliciten.

3.1.2. Segmento

De acuerdo a las observaciones realizadas por el personal de Golosinas DIKATY, se considera que el segmento de Golosinas DIKATY es bastante amplio, ya que los usuales consumidores de golosinas realizadas principalmente a base de chocolate son hombres y mujeres de 14 años en adelante, es necesario conocer este segmento para poder aplicar la promoción adecuada y por los medios correctos para llegar a este segmento de mercado. A nivel nacional se piensa llegar a este segmento en las ciudades más importantes del país; Quito y Guayaquil, además Machala debido a que existen diversos convenios con hoteles en la ciudad Para el segmento internacional, de acuerdo a Trademap, se constató que los principales países que importan en mayor cantidad el chocolate y sus derivados provenientes de Ecuador son: Brasil, con 201 toneladas exportadas en el 2019, Argentina con 167 toneladas, Estados Unidos, con 409 y Chile, con 257 toneladas exportadas en el año 2019. (Trademap, 2019). A partir de esta información, se llegó a la conclusión de que estos son los principales países a

los cuales se podría exportar la variedad de productos ofrecidos por la MIPYME Golosinas DIKATY.

3.1.3. Target

El target son personas consumidoras de golosinas realizadas a base de chocolate en un rango de edad de 14 años en adelante, con un nivel de ingresos altos, medio altos.

Dentro del target también se ubican empresas que distribuyen chocolates como hoteles, que ofrecen servicios de eventos en sus instalaciones, ya que en estos espacios es donde se puede ofrecer el producto. o empresas que realizan pedidos personalizados.

3.1.4. Declaratoria de posicionamiento

La declaratoria de posicionamiento es una herramienta interna que ayuda a la empresa a posicionarse el mercado; consiste en establecer cómo la empresa quiere que sus clientes perciban su marca. El objetivo de elaborar la declaratoria de posicionamiento es elaborar una guía para lograr que la marca esté presente en la mente del consumidor y estos prefieran los productos de la marca por encima de la competencia. Para elaborar la declaratoria de posicionamiento es importante resaltar el mercado objetivo y lo que se desea destacar de la marca. (Kotler & Armstrong, 2007)

Para realizar la declaratoria de posicionamiento, es importante señalar la propuesta de valor, que corresponde al punto 2 del lienzo CANVAS, ya que por el valor añadido de los productos se puede posicionar la marca en la mente de los consumidores.

Para lograr elaborar una estrategia de marketing adecuada para la MIPYME Golosinas DIKATY se ha realizado 2 declaraciones de posicionamiento, una para cada target de mercado. El primero consiste en establecer como se desea representar la marca con los consumidores, mientras que el otro es la representación de la marca frente a los clientes empresariales, de esta manera saber cómo se va a conocer la marca en la mente de los consumidores y que ellos prefieran estos productos sobre la competencia.

Se busca que los consumidores prefieran a Golosinas DIKATY sobre otros chocolates, por su sabor y calidad en el producto, por lo que la declaratoria de posicionamiento para los consumidores es la siguiente

“Para los amantes del chocolate Golosinas DIKATY ofrece un producto de calidad elaborado de manera artesanal con ingredientes de calidad y de origen natural, otorgando así una nueva experiencia para los sentidos al momento de comer chocolate, proporcionando un deleite para los sentidos”.

Mientras que para los clientes empresariales la marca busca posicionarse como un producto de calidad y único a un costo accesible, se ha establecido la declaratoria de posicionamiento de la siguiente manera:

“Para los clientes empresariales Golosinas DIKATY otorga mayores beneficios, ya que ofrece un producto de calidad, cumpliendo con las exigencias de los clientes al mejor precio del mercado”.

3.1.5. Plaza

Es indispensable tener en cuenta para el estudio de marketing los medios por los cuales el cliente puede acceder a los productos de Golosinas DIKATY, es importante tener en cuenta el segmento de consumidores a los cuales está destinado la mayoría del portafolio de productos, para de esta manera lograr canalizar esto al momento de hacer llegar la propuesta de valor al público objetivo. DIKATY se encuentra en este momento con 5 puntos de venta físicos localizados estratégicamente en el área urbana de la ciudad de Cuenca; en el Milenium plaza, en la calle Simón Bolívar, en la calle Gran Colombia, en la calle Remigio Crespo y en el sector Miraflores. De esta manera ocupa todos los espacios de la ciudad, y se fija un nicho de mercado determinado para cada punto de venta, al estar localizados en el centro de la ciudad se centran en la población de 30 años en adelante y de preferencia extranjeros que frecuentan estas calles, mientras que en los demás locales fija en la población de 18 años en adelante. Cabe recalcar que en el Milenium Plaza podemos encontrar el público con edad más corta, entre los 12 a 18 años de edad, los cuales visitan constantemente el centro comercial. De momento DIKATY solo dispone de locales físicos y mediante pedido para empresas o corporaciones que soliciten el producto en proporciones grandes. Se

tiene una página web en la cual se describe el producto y se promociona, pero todavía no se dispone de una línea de venta online para facilitar al cliente la adquisición del producto.

Lo que se desea con la empresa Golosinas DIKATY es la implementación de ventas online mediante la página web o la Fan Page localizada en Facebook; de igual manera se busca agregar locales comerciales físicos en ciudades como Machala, Guayaquil y Ambato donde DIKATY mantiene contratos vigentes con empresas, hoteles y restaurantes; para que de esta manera se logre intensificar la producción en mayor medida con un segmento más grande de potenciales consumidores.

En el ámbito internacional, la empresa DIKATY ha participado en ferias en países como Turquía y Suiza como un representante oficial del cacao fino de aroma ecuatoriano, el gerente de la empresa siempre ha mostrado el deseo de querer exportar sus productos hacia el mercado internacional, más específicamente al mercado de la Unión europea, se realizaron los estudios pertinentes donde se analizó el precio de producción en masa del chocolate, se analizó las normas de seguridad y sanitarias que necesitan para poder comercializar internacionalmente el producto, los trámites y requisitos que se deben cumplir para poder exportar a la Unión Europea, y se constató que no existe la suficiente liquidez por el momento para una potencial exportación de los productos de Golosinas DIKATY, el gerente de la empresa advirtió que en las ferias pudo darse cuenta que el precio final del chocolate para la venta en países de la Unión Europea es sumamente superior al que ofrecen los productos locales de allá, no hay margen para competir porque no tienen las facilidades para poder colocar su productos y ser competitivos en precio. (Carolina, 2018)

Entre los procesos que debe cumplir DIKATY para exportar chocolate a la Unión Europea, está el contar con un certificado de origen del producto donde debe estar descrito su identificación, peso bruto, neto, su categoría y la calidad; además un certificado fitosanitario otorgado por la Agencia Ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del Agro- Agro calidad, para el cual se deben cumplir otros requerimientos, entre los cuales pruebas de laboratorio y de desinfecciones, además de planes ya elaborados de trabajo para el país de destino de los productos; continuando en el proceso, se debe pasar todas las inspecciones aduaneras en el punto de entrada de la

Unión Europea, además la mercadería debe ser distribuida por un importador con registro oficial propio de la UE y finalmente en cada aduana de los países miembros debe ser debidamente controlada que tenga todos los requisitos necesarios.

3.1.6. Precio

El precio es el paso final y el más importante, debido a que define la cantidad de dinero adecuada que un cliente debe estar dispuesto a pagar por adquirir el producto de DIKATY, se debe tomar en cuenta varios factores que intervienen al momento de fijar un precio a un producto determinado, el precio es uno de los determinantes al momento que los consumidores se decantan por un producto. Ciertamente es que el internet es la clara muestra de que se deben intensificar los estudios y análisis en cuanto al precio de los productos. El internet se ha vuelto indispensable en la vida de las personas, y más aún en el caso de las ventas, ahora un consumidor puede comparar precios entre varios vendedores y quedarse con el que ofrezca el mismo producto a un precio más económico, puede personalizar su producto a la manera que desee, puede negociar en línea, revisar subastas y miles de promociones diarias que existen ahora en la web. Por lo que es necesario centrar en 3 enfoques que ayudarán a obtener una respuesta para poder fijar el precio de un producto.

- Costos:

Los costos son descritos como el valor monetario de los insumos que intervienen al momento de realizar el producto final, desde la obtención de materia prima, el proceso, la mano de obra de la planta de producción, gastos fijos y variables que influyen al momento de fijar un precio. En el caso de Golosinas DIKATY la empresa obtiene un 40% de ganancia por sobre los costos que implican producir el chocolate. (Wyngaard, 2012)

Para continuar, si Golosinas DIKATY desea internacionalizarse debe calcular los costos de logística para llevar sus productos al exterior. En este caso se ha tomado en cuenta los valores FOB (Free On Board), que incluye el proceso de exportación hasta que sus productos lleguen al buque para su exportación; se ha considerado transporte marítimo por la naturaleza del producto y por los costos del mismo, ya que por vía

aérea se elevarían demasiado los costos y no sería competitivo frente a otros productos que se encuentran en el mercado.

- Consumidores:

Todo esfuerzo que se logre hacer por la empresa, debe ser para satisfacer las necesidades de los consumidores, al momento de colocar un precio al producto, primero es indispensable tener claro el segmento de mercado al cual está orientado la empresa para poder dirigir un precio ideal hacia estos mismos. Se necesita tener claro un rango de precios de los que puede variar limitadamente dentro del cual el consumidor está dispuesto a pagar por una tableta o por un bombón.

Es importante tener en cuenta que, al manejar un target de clientes medio, alto; se debe establecer productos a la altura de este nicho, con precios que demuestren que el producto está hecho en base a altos estándares de calidad.

- Competencia:

Identificar la competencia es un trabajo muy importante para Golosinas DIKATY, existen diferentes empresas que se dedican a la misma actividad, se debe tomar en cuenta los precios que utiliza la competencia, para de esta manera con esta información idear una estrategia de precios que convengan a la empresa y que la mantenga entre las mejores y con los mejores precios del mercado. Se recomienda mantener un nivel de precios similar al de la competencia frente a los productos similares. En la competencia local y nacional se encuentra Altísimo, Déjame que te cuente y Pacari como los más fuertes, mientras que a nivel internacional tiene que competir con las chocolateras industriales como Ferrero.

Con estos parámetros se pretende penetrar el mercado de una manera significativa con precios competitivos que permitan a la empresa aumentar el volumen de ventas y expandirse a nuevos mercados dentro del ámbito nacional e internacional

Al considerar que la investigación se centra en los productos con más potencial exportador, se tiene como referencia la siguiente tabla donde se detalla el producto, su respectivo sabor y su valor final.

Para obtener el valor FOB de los productos con potencial de exportación de Golosinas DIKATY se ha tomado en cuenta el costo de flete desde Cuenca a Guayaquil en la empresa CITRAPEFCA, donde se encuentra el puerto principal, en un camión refrigerado que puede transportar una tonelada de carga a un precio de \$220.00, en el cual se puede movilizar la cantidad de productos solicitados por los clientes.

Precio de tabletas:

- Tableta con 75% de cacao: 35g (\$1,16), 100g (\$2,82), 1000g (\$11,42)
- Tableta con 90% de cacao: 35 g (\$1,51), 100 g (\$3,42), 1000 g (\$17,02).
- Tableta con 55% de cacao: 35 g (\$1,16), 100 g (\$2,82), 1000 g (\$11,42).
- Tableta con 55% de cacao con almendra y sal: 35 g (\$1,16), 100 g (\$2,82)
- Tableta con 55% de cacao con café o maní: 35 g (\$1,16), 100 g (\$2,82)
- Tableta chocolate blanco con arroz crocante: 35 g (\$1,1)

Precio de trufas

Las trufas tienen presentación en caja de 16 trufas, o individuales

- Precio individual por trufa con cualquier sabor: \$0,51
- Precio de la caja de trufas: \$11,27

Precio de grageas

- Precio por empaque de grageas, de cualquier sabor: 35 g (1,16\$), 50 g (1,51\$), 100 g (2,02\$)

Precio de bombones

- Precio caja de 2 bombones: \$1,26
- Precio caja de 4 bombones: \$2,26
- Precio caja de 8 bombones: \$3,67
- Precio caja de 16 bombones: \$6,54
- Precio caja de 20 bombones: \$7,55
- Precio caja de 30 bombones: \$12,37
- Precio caja de 40 bombones: \$15,10

3.1.7. Branding

El branding es un tema fundamental a tratar para la empresa, al tener la intención de mejorar el promedio de ventas y por ende aumentar la capacidad de producción de la planta, es importante saber que el manejo adecuado de la marca DIKATY es un factor clave al momento de captar más mercado dentro de la ciudad y el país. La marca hace referencia a la imagen que tenemos impregnada en los consumidores y la población en general cuando ven el logo de DIKATY, se debe manejar adecuadamente para que de esta manera la gente que mira el logo de la empresa lo asocie a un chocolate de excelente calidad, fino de aroma, artesanal y con un servicio exclusivo.

Golosinas DIKATY maneja un logo oficial que consta de una K, ubicada dentro de un círculo, todo esto con un color negro. Un logo simple pero elegante, fácilmente reconocible. Este logo se usa en la página web, en Facebook e Instagram. Para cualquier promoción que se haga en las redes sociales, o para que la gente conozca acerca del producto, el logo se encuentra en la imagen principal de todas estas. En los puntos de venta autorizados y en la Fanpage oficial de Facebook de DIKATY se encuentra el logo correspondiente y en la parte inferior las letras de la empresa en mayúsculas, para que la gente que aún no conoce el logo oficial, tenga como referencia que es una empresa dedicada a la venta mayormente de chocolate en varias presentaciones.

El logo oficial se presenta a continuación con el que se maneja la marca actualmente:

Ilustración 12: Logo Golosinas DIKATY



Fuente: (Rodríguez, Diagnóstico interno de la empresa, 2019)

Elaborado por: Golosinas DIKATY

Para las promociones que se hacen mediante las redes sociales, por fechas especiales, por rotación de inventario, entre otros motivos, se realiza con el logo correspondiente en el parte superior acompañado del nombre de la empresa en letras negras en la parte inferior, de igual manera las imágenes ejemplares con chocolates creados por la empresa tienen el mismo mecanismo de publicación para que se reconozca la autoría de Golosinas DIKATY. Lo que se ha constatado de acuerdo a la entrevista que se tuvo con el gerente de DIKATY es que la imagen de la empresa se encuentra en buenas condiciones, el manejo de la marca y el logo lo hacen de una manera adecuada, apegándose a las normas correspondientes en manejo de marca y con imágenes exclusivas y sin engaños. Posteriormente al momento de una estrategia de Marketing se le dará mucho más uso al logo de la empresa y a la marca como tal, para que de acuerdo a como vayan evolucionando en ventas y producción, puedan desarrollar una marca y logo que sea reconocida internacionalmente.

3.1.8. Plan de marketing

Basándose en las entrevistas realizadas a Roberto Rodríguez, se pudo identificar las necesidades de la misma. Con la información obtenida se realizó un plan de marketing para satisfacer las necesidades de la MIPYME Golosinas DIKATY y mejorar su área de ventas y marketing. El plan de marketing está enfocado tanto en estándares nacionales como internacionales, con el objetivo de que la empresa pueda llegar a su internacionalización posteriormente.

La metodología del plan de marketing es realizar pequeñas acciones que lleven a un gran cambio a la empresa posteriormente y ser competitivos en el mercado internacional, estas pequeñas acciones a realizarse buscan completar un objetivo que mejorará el área de marketing y ventas de la empresa a nivel local y en un futuro a nivel internacional.

Tabla 10: Plan de marketing

Objetivo	Estrategia	Tácticas	Calendario de actividades
		Presencia en redes sociales masivas como:	Actividad a realizarse constantemente

Aumentar el nivel de ventas	Utilización de marketing digital	Instagram, Facebook y Twitter	
		Sorteos mediante redes sociales para promocionar el producto	Días previos a fechas especiales como: San Valentín, Día de la Madre y Navidad.
		Establecer acuerdos de entrega con Servientrega en el mercado a nivel nacional y Laarcourier para los ganadores de promociones fuera del país	Establecer los acuerdos cuando la empresa tenga promociones y participaciones en mercados internacionales
		Establecer la página web en distintos idiomas de acuerdo a potenciales clientes de diferentes países, con traductores profesionales	Tránsito del mes de julio hasta agosto, debido a que es un período del año en que la empresa puede tener como principal objetivo mejorar su sitio web.
		Establecer un método ágil para convertir monedas de diferentes países para que los clientes puedan ver el precio real de acuerdo a su tipo de cambio	
		Publicación en Adwords de Google, para poder llegar a clientes internacionales potencialmente compradores o posibles	Actividad a realizarse constantemente

		distribuidores del producto	
Activaciones y promociones	Ofrecer promociones especiales por tiempo limitado		Se ofrecerán promociones diferentes de manera aleatoria:
			- Compartir una publicación y ofrecer un producto específico con descuento por 3 días.
			- 2x1 en sabores específicos un día a la semana.
			- Entregar un carnet de cliente, que se marca con cada compra. Al llegar a un objetivo de la 5ta compra se ofrece un incentivo como un helado o cualquier otro producto.
	Hacer degustaciones dentro de los puntos de venta y en otros eventos como ferias internacionales.		Previo a las fechas de ventas altas: San Valentín, Día de la Madre y Navidad. También puede hacerse de manera aleatoria para dar a conocer productos nuevos

Garantizar la retención de los clientes	Fidelizar a los clientes	Establecer políticas de atención al cliente, en cuanto a la atención y cumplimiento de las fechas de entrega	Actividad a realizarse en el mes de septiembre, ya que es temporada baja de producción, por lo que la empresa puede establecer las políticas
		Cumplir con los requerimientos de los clientes en el tiempo establecido en los envíos a nivel nacional. Asegurar el embarque del producto en la fecha acordada con el cliente para evitar demoras en el proceso de exportación.	Actividad a realizarse constantemente, basándose en las políticas de atención al cliente
	Ofertas especiales	Establecer el producto del mes con un descuento especial para los clientes mayoristas	Destacar un sabor de chocolate durante un mes, ofreciendo descuentos en ese producto en específico
		Celebrar aniversario de la empresa con los clientes.	Cada vez que la empresa se encuentre de aniversario
	Descuentos periódicos	Establecer descuentos en fechas especiales, que sean esperadas por los clientes	Una semana antes de fechas especiales como: San Valentín, Día de la Madre y Navidad.
	Descuentos aleatorios	Establecer descuentos de forma aleatoria, de esta manera se atrae a nuevos clientes	Cuando exista una sobreproducción. Posiblemente, luego de las fechas de ventas altas

<p>Buscar alianzas estratégicas y nuevos canales de distribución</p>	Cobranding	<p>Establecer alianzas con otras empresas no relacionadas a la venta de chocolate que manejen un target similar al de la empresa. Por ejemplo, floristerías, tiendas regalos, restaurantes y cafetería. A nivel nacional e internacional.</p>	<p>Actividad a realizarse una vez al año para buscar o renovar contratos</p>
		<p>Buscar nuevos puntos de venta a nivel nacional con las principales cadenas de supermercados. A nivel internacional establecer alianzas con supermercados que se desempeñen en países en donde el chocolate ecuatoriano sea apreciado y consumido.</p>	<p>Actividad a realizarse una vez al año para buscar o renovar contratos.</p>
	Tener presencia en eventos	<p>Participar en ferias y eventos nacionales e internacionales donde exista presencia masiva de las personas que se encuentran dentro del target</p>	<p>Dependiendo de las fechas en las que se realicen los eventos en los que se pueda participar.</p>
		<p>Auspiciar eventos donde se pueda promocionar el producto</p>	<p>Dependiendo de las fechas en las que se realicen los eventos en los que se pueda participar.</p>

Aumentar la cartera de clientes empresariales	Fidelizar a los clientes	Reducir el precio del producto cuando se adquiere una cantidad considerable	Promoción a mantener durante un tiempo indefinido, de acuerdo al contrato o convenio que exista con cada empresa.
		Ofrecer incentivos a los clientes, otorgando márgenes de utilidad, notas de crédito y facilidades de pago.	Incentivos van en relación directa con el nivel de adquisición de cada cliente. Mientras más cantidad y variedad de productos adquiera y con mayor frecuencia, mayores serán los incentivos
		Ofrecer diferentes facilidades de pago para facilitar el proceso de compra como: PayPal, tarjeta de crédito y transferencias.	Establecer las facilidades lo más pronto posible por la empresa, e ir mejorando conforme avancen los nuevos métodos de pago
	Buscar nuevos clientes	Realizar visitas personalizadas a los potenciales clientes, con degustaciones de los productos ofertados	Actividad a realizarse cada año para buscar o renovar contratos

Elaborado por: Los autores

3.2. Estrategias para el área administrativa

La MIPYME Golosinas DIKATY necesita establecer un plan administrativo estratégico, con el fin de mejorar su área administrativa. Con un plan administrativo estratégico bien establecido, resulta fácil para la empresa elaborar estrategias para la internacionalización de la misma.

3.2.1. Misión

Peter Drucker, que es considerado el padre de la dirección moderna, sostiene que la misión de las empresas debe responder a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, pues la misión resume claramente lo que hace la empresa. Tener una misión clara es la clave para poder establecer objetivos y realizar estrategias que ayuden a la empresa a mejorar. (David, 2003)

3.2.1.1. Misión establecida por la empresa

Más allá de la elaboración de chocolate a base de cacao fino de aroma, con sabores únicos en la región, hemos creado la necesidad de tener impacto en la sociedad mediante el desarrollo de nuevas técnicas, que dan como resultado experiencias y sensaciones que solo un buen chocolate puede ofrecer.

3.2.1.2. Misión recomendada

Producir chocolates artesanales, elaborado en base de cacao fino de aroma de calidad, extractos, rellenos, desarrollando nuevas técnicas de la elaboración del chocolate con el fin de satisfacer el paladar de los clientes que degustan este tipo de confitería exclusiva para ofrecerles una nueva experiencia al momento de comer un chocolate.

3.2.2. Visión

Por otra parte, la visión es lo que quiere ser la empresa, para definir la declaratoria de la visión se debe responder a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, es decir como se ve la empresa en el largo plazo. (David, 2003)

3.2.2.1. Visión establecida por la empresa

Mediante la distinción de nuestra marca y producto, buscamos que la mayor cantidad de personas a nivel nacional e internacional, vean a nuestra empresa como sinónimo de excelencia en sabor y calidad.

3.2.2.2. Visión recomendada

Ser reconocidos como una empresa chocolatera que se caracteriza por su excelencia, calidad y sabor en la elaboración e innovación de chocolates a nivel nacional e internacional.

3.2.3. Objetivos

La empresa debe plantearse objetivos a cumplirse, que sean medibles y realizables. Los objetivos deben ir cambiando a medida que la empresa crece, para mantener el crecimiento continuo de la misma.

Al momento de las entrevistas se pudo observar que la empresa no tenía objetivos establecidos, por lo que se recomiendan los siguientes:

- Objetivo general:

Convertirse una empresa innovadora que promueve el consumo del chocolate ecuatoriano, con valor agregado y de alguna manera, diferente.

- Objetivos específicos:
 - Definir un plan estratégico enfocado al target de mercado a nivel internacional.
 - Mejorar los márgenes de utilidad de la empresa con planes estratégicos en el área administrativa y de ventas y marketing.
 - Identificar el mercado internacional potencial de la chocolatería por medio de un estudio de mercado internacional y aplicar un plan de marketing para la chocolatería.

3.2.4. Metas

- Lograr un aumento del 10% en sus utilidades aumentando las ventas a nivel local e implementando la venta al nivel internacional.
- Conseguir permanencia de 20 clientes empresariales fijos locales y 5 clientes fijos internacionales.

3.2.5. Políticas

De acuerdo a las entrevistas realizadas a Roberto Rodríguez, jefe de producción de la MIPYME Golosinas DIKATY, se percibió que la empresa necesita establecer políticas claras para poder elaborar los planes estratégicos para su internacionalización.

Producimos nuestro chocolate no solo con conocimientos teóricos, sino fundamentalmente con experiencia. Con ello garantiza que cada uno de nuestros clientes quede satisfecho y obtenga chocolates de fina calidad. Contamos con un equipo de trabajo bien adiestrado, capacitado y preparado y con excelente calidad humana.

La compañía está comprometida con

- Política de calidad:

Deleitar a los consumidores y ofrecer un servicio que dé preferencia a los clientes

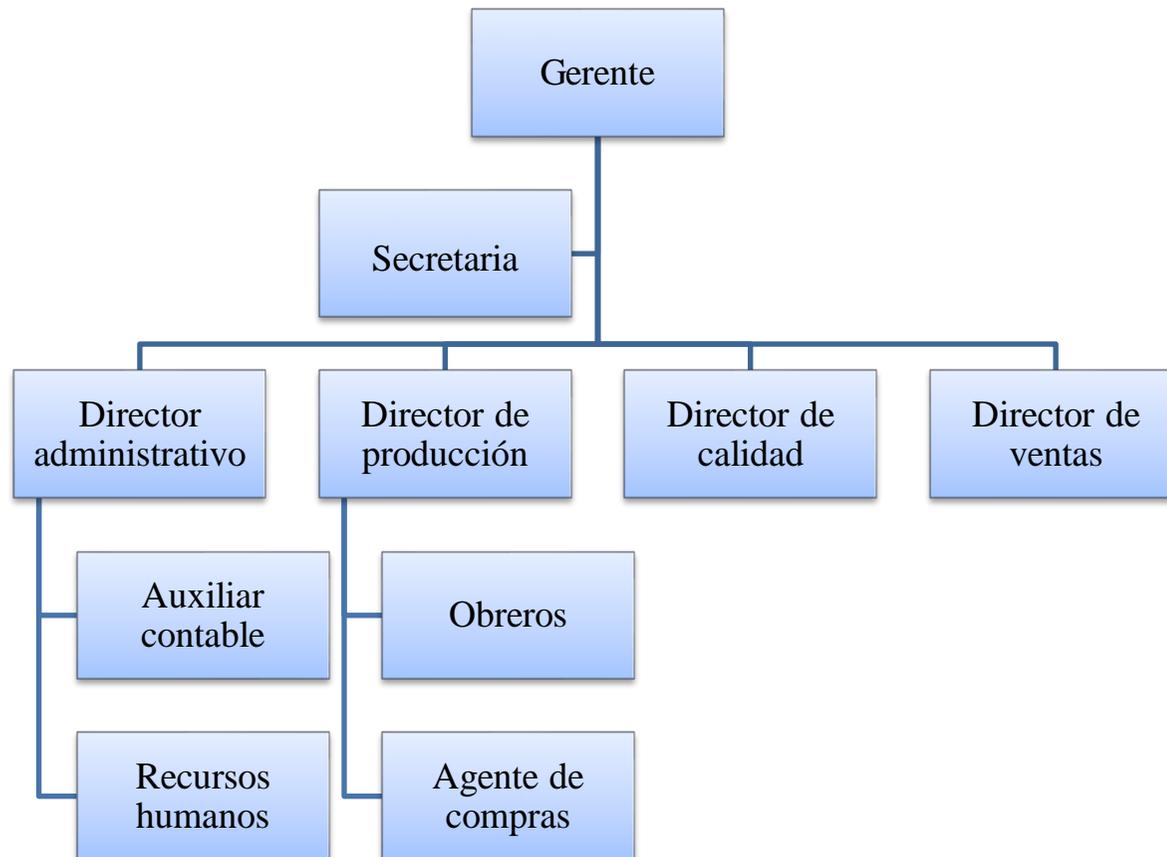
- Política ambiental:

Velar por el uso racional de los recursos naturales, prevenir y controlar los aspectos ambientales, para reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente, comprometidos utilizando productos 100% de origen natural, como el cacao 100% fino de aroma, respetando las políticas de conservación.

3.2.6. Organización

Adicionalmente, en base a las entrevistas realizadas a Roberto Rodríguez, se sugiere un nuevo organigrama, con el fin de manejar de mejor manera la administración de la empresa. Es decir, que cada persona que labora en la empresa desempeñe una función definida, de esta manera se puede desenvolver mejor y realice un mejor trabajo en su área de especialización. También, se recomienda que se asigne a una persona para manejar el proceso de compra y adquisición de materia prima e insumos para la fabricación de chocolate, de manera que no haya confusiones con otras áreas y se pueda dedicar plenamente al proceso y la supervisión de las compras.

Ilustración 13: Organigrama recomendado para la empresa



Elaborado por: Los autores

3.3. Conclusión

Para concluir este capítulo, se ha visto las falencias más grandes que tiene la empresa en los que se identificó su área de ventas y su área administrativa en cuanto a su plan estratégico. Por lo que se ha elaborado y se recomienda un plan de marketing en especial para los productos que tienen potencial de exportación como son las tabletas, trufas, bombones y grageas.

En cuanto al plan estratégico se ha recomendado una reestructuración de la misión y visión. Adicionalmente, se recomienda el establecimiento de metas y objetivos, enfocándose en mejorar su administración para llegar a la internacionalización, estos objetivos también son alcanzables para la empresa, además de políticas que demuestran a sus clientes el compromiso que tienen con ofrecer productos de calidad y siempre pensando en ellos.

CONCLUSIONES DE LA TESIS

- Las MIPYMES actualmente se enfrentan a grandes retos, ya que en un mundo globalizado los consumidores tienen más acceso a la información y a una mayor cantidad de productos. En el Ecuador y en el Azuay existen varias MIPYMES, que en un futuro van a tener que competir con empresas europeas, por el acuerdo comercial que se ha firmado recientemente, y en la actualidad las MIPYMES no funcionan de una manera eficiente para hacer frente a las otras empresas, ya que muchas veces no cuentan con las capacitaciones necesarias lo que les ayudaría a conocer cómo se maneja el mercado internacional. En muchas ocasiones, las MIPYMES tienen productos con una excelente calidad y a un excelente precio, sin embargo, no saben cómo llegar a un público objetivo a nivel local, mucho menos a nivel internacional.
- La falta de recursos también es uno de los principales impedimentos para la internacionalización de las MIPYMES, ya que estas tienen que afrontar los costos de exportación y el precio final de sus productos no siempre son competitivos con el mercado internacional.
- En base a los análisis previos se eligió a Golosinas DIKATY para la elaboración de un plan de gestión para mejorar su competitividad. Se realizó un análisis interno de la empresa recolectando la información por medio de entrevistas y se detectó que la empresa tiene falencias en el área administrativa, ya que no tiene un plan estratégico elaborado y en el área de ventas ya que su producto no es promocionado de la manera adecuada. La MIPYME cuenta con un producto de calidad que tiene potencial de ser consumido en mercados internacionales, sin embargo, las características internas
- Para mejorar la competitividad a nivel internacional de la MIPYME Golosinas DIKATY se ha elaborado un plan de marketing, con el fin de mejorar su posicionamiento como marca tanto a nivel nacional como internacional. También se ha realizado una reestructuración del plan estratégico administrativo, para que la MIPYME tenga un plan del funcionamiento de la empresa y pueda elaborar estrategias basadas en su realidad.

RECOMENDACIONES

- Para que las MIPYMES ecuatorianas logren posicionarse en el mercado global e internacionalizarse es necesario que mejoren su competitividad, para eso deben elaborar planes estratégicos que se adapten a sus realidades y satisfagan sus necesidades.
- Las MIPYMES del Ecuador deben basarse en el modelo Uppsala, ya que una vez mejorada su competitividad tendrán más ingresos y a la vez más experiencia, por lo que pueden llegar a la exportación de sus productos con intermediarios o directamente a un mercado internacional.
- En el caso de la MIPYME Golosinas DIKATY, quien busca internacionalizarse en un futuro necesita mejorar su competitividad y sus estrategias internas. Se recomienda mejorar su gestión administrativa en cuanto a su plan estratégico como la misión, visión, establecimiento de objetivos y políticas internas. También la MIPYME debe mejorar su promoción en el área de ventas y marketing, ya que no tienen una estrategia clara de cómo llegar a sus clientes y mucho menos posicionarse en un mercado internacional. Para llegar a la internacionalización la empresa debe ponerse metas internacionales, ya que así satisface el mercado nacional y el global simultáneamente.
- Para que la MIPYME Golosinas DIKATY logre mejorar su competitividad y enfrentar de esta forma al mercado global se recomienda aplicar el plan de marketing elaborado en este proyecto, el mismo que busca que la empresa se posicione en la mente de sus consumidores como una marca que ofrece calidad y nuevas experiencias al paladar. Una vez que la marca esté posicionada a nivel nacional e internacional puede aumentar su nivel de ventas e incursionar en nuevos mercados. También se recomienda mejorar su plan estratégico en el área administrativa, el mismo que ayudará a la MIPYME Golosinas DIKATY a redireccionarse hacia la internacionalización, además ayudará a establecer estrategias basadas en su realidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Azevedo, R. (2016). *Organización mundial del comercio*. Obtenido de Informe sobre el comercio mundial 2016:
https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report16_s.pdf
- Belío Galindo, J. L., & Sainz Andrés, A. (s.f.). *Claves para gestionar precio, producto y marca: como gestionar una guerra de precios*. Madrid: Especial Directivos. Obtenido de
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mPzF_KH0CK0C&oi=fnd&pg=PA15&dq=niveles+de+producto+&ots=Ary4_JJA9Q&sig=WTqhdmX75Cn2PUVfvdly0eYJc_U#v=onepage&q=niveles%20de%20producto&f=false
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). Teorías de Internacionalización. *Panorama*, 4-23.
- Carolina, E. V. (22 de 04 de 2018). *Todo comercio exterior*. Obtenido de Certificado fitosanitario de exportación:
<http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/certificado-fitosanitario-de-exportacion#:~:text=Para%20los%20pa%C3%ADses%20que%20exportan,son%20documentos%20de%20control%20previo>
- Comunidad Andina. (10 de 12 de 2008). *Comunidad Andina*. Obtenido de Decisión 708: <http://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC702.pdf>
- Cuevas, H. (1994). Una explicación alternativa de la paradoja de Leontief. En H. Cuevas, *Una explicación alternativa de la paradoja de Leontief* (págs. 157-163). Bogotá: Cuadernos de Economía.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación .
- El Comercio. (13 de septiembre de 2014). El chocolate negro ayuda a controlar la depresión. *El Comercio*.
- El Tiempo. (4 de julio de 2017). Las Pymes un sector que busca impulso y crecimiento. *El Tiempo*.
- Escartín González, E. (2004). Obtenido de Historia del pensamiento económico:
<http://personal.us.es/escartin/Ricardo.pdf>
- Garzón Chica, E. E., & Jara Jiménez, K. A. (2017). *Diagnóstico de la oferta exportable del sector productivo de alimentos y bebidas en el área urbana*

- del cantón Cuenca*. Obtenido de Repositorio UDA:
http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/7830/1/13626_esp.pdf
- Hill, C. W. (2011). *Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global*. México D.F: Interamericana.
- Hofstede, G. (2003). *Dimensiones Culturales* .
- Hoyos Zavala, A., & Lasso de la Vega, M. (2017). *Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación*. Obtenido de Repositorio Universidad Politécnica Salesiana:
https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/13936/1/ret_n13_Hoyos_Lasso.pdf
- INEC. (2018). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Directorio de empresas :
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec//directoriodeempresas/>
- INEN. (2019). *Mi primera certificación INEN* . Cuenca.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *La internacionalización de una firma*. *The journal of management studies* , 305-322.
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. Pearson Educación.
- Maldonado, P. (15 de Mayo de 2017). *Las Pymes del país superan retos para internacionalizarse*. *Revista Líderes*. Obtenido de *Las Pymes del país superan retos para internacionalizarse*: <https://www.revistalideres.ec/lideres/pymes-pais-superan-retos-internacionalizarse.html>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2019). *Diagnóstico Mipyme Golosinas DIKATY*. Cuenca.
- Naciones Unidas. (1990). *Elementos para el diseño de políticas industriales y tecnológicas en América Latina*. Obtenido de Repositorio CEPAL:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2703/S9000500_es.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur , Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Deusto.
- Porter, M. (1986). *Diamante de Michael Porter* . Obtenido de *Diamante de Michael Porter*:
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43765750/DIAMANTE_DE_MICHAEL_PORTER.pdf?response-content-

disposition=inline%3B%20filename%3DDIAMANTE_DE_MICHAEL_POR-
TER.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-
Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190802%2F

PRO ECUADOR. (s.f.). *Pro Ecuador*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/>

Quiroz, L. (2012 de Mayo de 2012). *Economía y Finanzas Internacionales*. Obtenido de Fundamentos del modelo económico H-O:

<http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/13-teoria-neoclasica/18-fundamentos-del-model-economico-h-0-modelo-heckscher-ohlin>

RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=JFCXg0Z>

Rodríguez, R. (28 de noviembre de 2019). Desarrollo de lienzo CANVAS. (W.

Briggs, & J. Rengifo, Entrevistadores)

Rodríguez, R. (30 de octubre de 2019). Diagnóstico interno de la empresa. (W.

Briggs, & J. Rengifo, Entrevistadores)

Ron Amores, R. E., & Sacoto Castillo, V. A. (28 de Julio de 2017). *Revista Espacios*.

Obtenido de Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total:

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>

Rosa Polanco, H. (2012). Redalyc. En H. Rosa Polanco, *Ciencia y Sociedad* (págs.

529-555). Santo Domingo: Ciencia y Sociedad. Obtenido de El modelo ricardiano de ventaja comparativa y el comercio contemporáneo:

<https://www.redalyc.org/pdf/870/87025385007.pdf>

SRI. (2012). *SRI*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/grupos-economicos1>

Trademap. (2019). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador Producto: 1806 Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao*. Obtenido de Trademap:

https://trademap.org/Country_SelCountry_MQ_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c2%7c2%7c1%7c1

Valenzuela, A. (septiembre de 2007). El chocolate, un placer saludable. *Revista chilena de nutrición*, 34(3).

Wyngaard, G. (septiembre de 2012). *Costos*. Obtenido de Instituto Nacional de Tecnología Industrial. :

<https://www.fing.edu.uy/sites/default/files/2011/3161/M%C3%B3dulo%20-%20Costos.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista

Entrevistado: Roberto Rodríguez

Cargo que ocupa: jefe de producción de la empresa Golosinas DIKATY

Esta entrevista se realizó con el fin de recolectar información de la empresa, que serían de utilidad para detectar la situación en la que se encuentra y recomendar un plan de mejoras que se adapte a sus necesidades.

1. ¿Puede comentarnos cómo inició la empresa?

La empresa inició como un negocio pequeño y familiar en 2001, pues Pablo, el propietario, había aprendido acerca de la elaboración del chocolate con maestros chocolateros en diferentes ciudades del país y quiso emprender con su propio negocio. Inicialmente, él y su esposa eran los únicos que realizaban los productos dentro de su casa y vendían a personas conocidas que deseaban sus productos. Posteriormente, por la demanda que tenían sus productos decidieron crecer y empezar con su emprendimiento. Para Pablo el año 2016 fue el mejor año para su empresa, ya que Diners Club realizó un pedido de 16000 cajas de chocolate, lo que significó un gran logro para la empresa; a partir de este negocio se pudo adquirir el capital para expandir la empresa y comprar maquinaria para mejorar la producción del chocolate y producir en mayor volumen.

Además, para fomentar la producción del chocolate en octubre de 2017 se obtuvo la certificación BPM, lo que nos obliga como empresa a siempre obtener un chocolate de calidad.

2. ¿Cuentan con un plan estratégico dentro de la organización de la empresa?

La empresa no cuenta con un plan estratégico por escrito, sin embargo, si se maneja con políticas y reglamentos que las personas que trabajamos aquí debemos seguir. En lo que es directamente la planeación estratégica la empresa si cuenta con una misión y una visión y un reglamento, si desean después se envía por correo electrónico toda la información de la planeación estratégica.

3. Hemos dividido la organización de la empresa en 4 áreas estratégicas: productiva, financiera, administrativa y el área de ventas. ¿Nos puede comentar cómo se maneja cada una?

Empecemos con el área productiva, como ya mencionamos antes tenemos la certificación BPM, por lo que todo nuestro proceso productivo está regulado y tenemos la obligación de cumplir con los estándares de calidad más altos. Para empezar, nosotros recibimos cacao fino de aroma que hay que tostarlo, tritarlo para proceder a sacar la pasta de cacao que es la base del chocolate, posteriormente se añaden otros ingredientes, dependiendo de la línea de producción que deseamos seguir. Después agregamos la mezcla a la conchadora, que es la parte más importante, ya que todos los ingredientes se mezclan de una manera homogénea, es por este proceso que nuestro chocolate tiene un brillo único. Luego de la conchadora la mezcla de chocolate pasa a la atemperadora, donde se elabora el chocolate líquido para dar las formas o realizar el bañado de las trufas. Después del moldeado es importante el enfriado, debe ser a una temperatura no tan baja para que el chocolate no adquiera ese color blanquecino y mantenga su brillo. Cuando tenemos el producto terminado para al empaquetado y almacenamiento para ser llevado a los diferentes puntos de comercialización. Todo el proceso se hace con estrictos controles de calidad, ya que buscamos tener un producto de calidad y que nuestros consumidores nos caractericen por nuestro sabor y calidad.

En cuanto al área financiera no le podemos ayudar con mucha información, ya que eso maneja con reserva directamente Pablo que es el gerente propietario. Sin embargo, en lo que le podemos ayudar es como se gestiona financieramente la empresa. Actualmente, estamos implementando un nuevo sistema de gestión llamado Cadillac, esperamos que después de un tiempo podamos integrar el proceso productivo y todas las áreas en el mismo sistema; por ahora solo lo financiero se maneja en este sistema. Todo lo que son ingresos y egresos de la empresa están respaldados con facturas.

- ¿Cómo se realizan los pagos a los proveedores y cómo sus clientes pagan?

Bueno en el caso de los proveedores si manejamos créditos, y generalmente se paga por medio de transferencia bancaria, mientras que nuestros clientes empresariales también manejamos políticas de crédito dependiendo de la confiabilidad de cada cliente, en cuánto a los métodos de pago se reciben cheques y pago por medio de

transferencia bancaria. En cuanto a los consumidores que se acercan directamente a los puntos de venta solo se recibe pagos en efectivo y al instante.

- ¿En lo referente al capital se manejan con capital propio o adquieren préstamos de terceros?

Generalmente los gastos se solventan con los mismos ingresos de venta de la empresa. En cuanto a la inversión inicial de la empresa la mayoría fue capital propio de los dueños.

- ¿Manejan algún crédito bancario?

Actualmente, la empresa si tiene un préstamo bancario, y es para mejorar la infraestructura de la empresa y ampliar el área de bodega. El préstamo se otorgó sin ningún problema, ya que la empresa siempre ha sabido responder su deuda a tiempo y con responsabilidad.

Además, en el tema tributario siempre se han pagado los impuestos anualmente como corresponden de acuerdo a la utilidad de la empresa. Adicionalmente, se realizan las declaraciones mensuales del IVA siempre con el respaldo de las facturas.

- ¿Realizan algún presupuesto?

Si, la empresa se maneja con un presupuesto mensual, no es algo que se tenga escrito, pero sí de palabra. El presupuesto mensual depende del nivel de producción. Por ejemplo, en los meses que más se venden que son febrero, mayo y diciembre el presupuesto es un poco más alto a diferencia que los otros meses, ya que es necesario adquirir más insumos para poder producir la cantidad necesaria para satisfacer la necesidad de los clientes,

- Nos puede comentar de cómo se maneja el área administrativa

En el área administrativa la empresa sólo contamos con una misión y una visión, mas no tenemos objetivos establecidos. En cuanto a recursos humanos, nos manejamos con un manual para la convivencia y de normas de trabajo que se deben seguir. Organizativamente, Pablo se encuentra a la cabeza de la empresa. Se cuenta con el jefe de producción, que tiene a su cargo el proceso productivo, el área de bodega, supervisa

el ingreso de las materias primas, y el encargado de la distribución y entrega de los pedidos. También se cuenta con un auxiliar contable, que es la encargada de llevar la contabilidad de la empresa, adicionalmente es quien se encarga de realizar los pedidos para las compras y receptor los pedidos que realizan los clientes,

- ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa?

Actualmente contamos con 9 personas trabajando dentro de la planta, sin contar con las personas que se encargan de la venta en los diferentes puntos de distribución.

- Nos puede comentar como realizan la venta de los productos

Actualmente contamos con 5 puntos de venta en la ciudad de Cuenca, uno se encuentra en la Gran Colombia, en la Remigio Crespo, en la Simón Bolívar en Multiplaza Miraflores y en el Milenium Plaza. En los puntos de venta se pueden adquirir todos los productos como trufas, bombones, alfajores, tabletas y chocolates con figuras. Además, la empresa también maneja otra línea de productos como helados, tortas y galletas.

- ¿Cómo promocionan sus productos?

No existe una promoción buena de nuestros productos, tenemos un sitio web que es manejado por una persona en el exterior, pero no es un medio en el que se publican cosas recurrentemente. Al igual que tenemos página en Facebook, pero no se realizan publicaciones frecuentes. Creemos que es uno de los campos en los que más debemos mejorar.

- ¿Conocen a su competencia?

Dentro de la ciudad no conocemos la competencia que tenemos, pero sabemos que a nivel nacional si tenemos una competencia bastante fuerte entre ellos Pacari que es una empresa que ya se ha posicionado a nivel internacional.

4. ¿Tienen intenciones de internacionalizarse?

Fuera lo ideal para la empresa, sin embargo, conocemos que la empresa no está lista para la internacionalizarse, ya que no nos hemos posicionado como marca a nivel local

ni a nivel nacional. Hubo una ocasión en la que se intentó enviar los chocolates a un amigo de Pablo en Francia, pero por los costos de transportes el precio final se elevaba demasiado y no resultaba competitivo frente a los chocolates que se venden allá.

ANEXO 2: Diagnóstico MIPRO

Autoevaluación: Estado de desarrollo del proyecto

No.	Descripción de variables	Calificación	%	% acumulado
1	¿Tiene definida su idea de negocio?	1	3%	3%
2	¿Tiene claro el perfil de sus clientes y/o usuarios potenciales?	0	0%	3%
3	¿Ha desarrollado el prototipo o Producto mínimo viable de sus productos?	1	3%	6%
4	¿Ha realizado evidencia de consumo o pruebas de mercado?	1	3%	10%

Autoevaluación: Nivel Innovación

No.	Descripción de variables	Calificación	%	% acumulado
1	¿Se ha probado la factibilidad del proyecto? ¿Es decir, es posible fabricar el producto o prestar el servicio? Se ha desarrollado un prototipo de la propuesta?	1,00	8%	8%
2	El producto, proceso o servicio proviene de investigación científica y tecnológica por parte del emprendedor?	0,00	0%	8%
3	El producto, proceso o servicio puede ser patentado o registrado en el IEPI en cualquier de sus modalidades?	1,00	8%	17%
4	El producto, proceso o servicio...	0,50	4%	21%

5	Cuenta con diseño de marca y/o logotipo o ha desarrollado la imagen corporativa de su negocio?	1	3 %	13%	5	El producto, proceso o servicio representa novedad para el mercado nacional?	0,00	0 %	21%
6	¿Cuenta con un modelo o lienzo de negocio?	0	0 %	13%	6	El producto, proceso o servicio representa novedad para el mercado internacional?	0,00	0 %	21%
7	¿Conoce el mercado de su producto y a la competencia?	0	0 %	13%	7	Es o fue necesaria algún tipo de formación académica, técnica o tecnológica especializada para el desarrollo del producto, proceso o servicio?	0,50	4 %	25%
8	¿Cuenta con un perfil o perspectiva de negocio?	0	0 %	13%	8	Para el desarrollo del producto, proceso o servicio es necesario de maquinaria especializada o personalizada?	1,00	8 %	33%
9	¿Conoce al detalle sus costos de producción?	1	3 %	16%	9	El proyecto se puede desarrollar con maquinaria y recursos nacionales?	0,50	4 %	38%
10	¿Conoce cuáles es el monto de inversión requerido para implementar su negocio?	1	3 %	19%	10	El producto, proceso o servicio resuelve una necesidad real del mercado?	1,00	8 %	46%
11	¿Ha recibido acompañamiento técnico para la formulación de su idea de negocio?	1	3 %	23%	11	¿El proyecto se puede industrializar?	1,00	8 %	54%
12	¿Cuenta con infraestructura y maquinaria para el proceso de producción?	1	3 %	26%	12	El emprendedor cuenta con los conocimientos o el	0,50	4 %	58%

13	¿Conoce cuál es su capacidad de producción?	1	3 %	29%
14	¿Cuenta o está en proceso de obtener los respectivos permisos y/o autorizaciones para el funcionamiento de su negocio (RUC, Registro de Marca, LUAE, ¿etc.)?	1	3 %	32%
15	¿Ha registrado su marca/ patente en el IEPI?	1	3 %	35%
16	¿Conoce los costos y gastos que incurre para formalizar su emprendimiento?	1	3 %	39%
17	¿Cuenta con capital de trabajo propio?	1	3 %	42%
18	¿Cuenta con una línea de financiamiento para el desarrollo de su actividad productiva?	1	3 %	45%
19	¿Ha iniciado sus ventas de manera formal?	1	3 %	48%
20	¿Cuenta con una cartera de clientes que compran de forma recurrente?	1	3 %	52%
21	Ha realizado estudios y análisis contables y/o financieros de su proyecto?	0	0 %	52%
22	¿Ha participado en ferias y eventos para probar o comercializar sus productos?	1	3 %	55%
23	Ha recibido apoyo y/o acompañamiento técnico para la puesta en marcha de su	1	3 %	58%

implementar la idea de negocio?			
	Total:		58%
INNOVADOR			

Tabla de decisiones

Autoevaluación: Nivel Innovación	
Rango valores	Nivel
< 52	TRADICIONAL
≥ 52	INNOVADOR

24	¿Requiere de tecnología (laboratorios técnicos, infraestructura) para desarrollar nuevos productos o mejorar los procesos de su empresa?	1	3 %	61%
25	¿Se encuentra registrado como exportador?	1	3 %	65%
26	¿Sabe cómo presentar su producto y/o servicio a potenciales clientes o inversionistas?	1	3 %	68%
27	¿Considera que su negocio se encuentra posicionado en el mercado?	0	0 %	68%
28	¿Cuenta con conocimientos sobre manejo de bodegas, inventarios, layouts?	1	3 %	71%
29	¿Tiene identificado el potencial de crecimiento de su negocio?	1	3 %	74%
30	¿Ha realizado algún tipo de acercamiento con clientes de mercados internacionales?	1	3 %	77%
31	¿Ha recibido mentoría o acompañamiento técnico para la aceleración de su proyecto?	1	3 %	81%
Total:				81%

**POST -
EMPREDIMIENTO**

Tabla de decisiones

Autoevaluación: Estado de desarrollo del proyecto		
Rango valores	Nivel	Acción a tomar
< 35%	Idea / Producto	PRE - EMPENDIMIENTO
35% a 73%	Comercialización	EMPENDIMIENTO
> 74%	Crecimiento	POST - EMPENDIMIENTO

Conclusión:

Conforme la información suministrada por el Emprendedor, se concluye que el estado de desarrollo del emprendimiento tiene un porcentaje del 81% se encuentra en el nivel de Crecimiento / Post Emprendimiento.

Así mismo el nivel de innovación alcanza un porcentaje del 58%, calificándose como un emprendimiento innovador

Fuente: (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019).

ANEXO 3: Hoja de verificación de cumplimiento de mi Primer Certificado INEN

CHECK LIST DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS PARA "MI PRIMER CERTIFICADO" INEN	 MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, COMERCIO EXTERIOR, INFERIONES Y PESCA EL GOBIERNO DE TUCUCU
Nombre de la Empresa: <u>Golosinas Dikaty</u>	N° de visita _____
Dirección de la Empresa: <u>Autopista San Joaquin - Calle Jengibre</u>	Teléfono <u>4120156</u>
Correo electrónico: <u>golosinasdikaty@yahoo.com</u>	Celular: <u>0991845112</u>
Técnico asignado por la empresa: <u>Roberto Rodriguez</u>	Cargo: <u>Gerente</u>
Fecha de la visita: <u>30/10/19</u> (aaaa/mm/dd)	Hora inicio: _____ Hora fin: _____

EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
NULA	0	No se encuentra ninguna evidencia del requerimiento
BUENA	1	Se encuentra evidencia del requerimiento pero no está implementado completamente
MUY BUENA	3	Cumple con el requerimiento y mantiene registros y mecanismos para mantenerlo en el tiempo
N/A		No aplica el requerimiento en los procesos de la empresa

Requisitos Generales	OBSERVACIONES
RUM _____ RUA _____ EPS _____ RUC <u>1</u> RISE _____ Registro Mercantil SI <input checked="" type="checkbox"/> NO _____ Nombramiento del Representante Legal SI <input checked="" type="checkbox"/> NO _____	

1	Requisitos legales	Valoración	OBSERVACIONES
1.1	Mantiene contrato de trabajo legalizados (plataforma SUT)	3	
1.2	Cumple con lo establecido en la ley de Vinculación de talento humano con discapacidad	No aplica	
1.3	Evidencia de no contratación de menores de 15 años	1	
1.4	Registro de marca comercial en el SENAI (Ex-IEPI)	3	
2	Gestión Financiera		
2.1	Proyección financiera anual (presupuesto)	1	
2.2	Balances financieros	3	
3	Gestión de Recursos Humanos		
3.1	Evidencia de capacitación al personal enfocados al cumplimiento de los compromisos del cliente	3	
3.2	Mantiene registros de capacitaciones del personal	3	
3.3	Evalúa periódicamente el desempeño de sus trabajadores	3	
4	Servicio al cliente		
4.1	Registra los compromisos o cualquier modificación o compromisos adquiridos con los clientes	3	
4.2	Informa al cliente sobre las propiedades de los productos	3	
4.3	Gestión de quejas, reclamos y sugerencias	0	
5	Gestión de compras		
5.1	Cuenta con un proceso de compras que asegure la provisión oportuna de la materia prima e insumos	3	
5.2	Lista y/u Hojas técnicas de materias primas e insumos	3	

5.3	Check de condiciones de recepción de las materias primas e insumos	3	
5.4	Cuenta con mecanismos para gestionar los inventarios	3	
5.5	Mantiene contratos o convenios con los proveedores	3	
5.6	Mantiene mecanismos de calificación y selección de proveedores	1	
6 Control de producción			
6.1	Disposición de infraestructura adecuada (servicios básicos)	3	
6.2	Proceso de Planificación de la producción	3	
6.3	Ha identificado los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto o servicio proporcionado (normativa)	3	
6.4	Trazabilidad de producto	3	
7 Calidad del producto o servicio			
7.1	Mantiene mecanismos de verificación de cumplimiento normativo del producto	3	
7.2	Mantiene mecanismos de verificación del cumplimiento del servicio proporcionado con las especificaciones técnicas definidas por el cliente	1	
7.3	Mantiene equipos de inspección y ensayo calibración	3	
7.4	Tiene laboratorio de control de calidad o proceso	3	
8 Conservación y entrega del producto o servicio			
8.1	Mantiene sus productos almacenados, manejo y entrega al cliente en condiciones que prevengan su deterioro	3	
8.2	Preserva los documentos que evidencia la prestación de servicio y cumplimiento de requisitos especificados por el cliente	1	
9 Innovación y emprendimiento			
9.1	Evidencia Innovación y/o emprendimiento al corto o mediano plazo (al menos mejora continua documentada)	3	
10 Salud y seguridad			
10.1	Proporciona a sus trabajadores equipos de protección personal (EPP) de acuerdo a las necesidades de la empresa	3	
10.2	Capacita y entrena a sus trabajadores en temas de seguridad e higiene del trabajo	3	
PUNTAJE TOTAL		77	
PORCENTAJE DESEMPEÑO			

Firma técnico responsable de la intervención

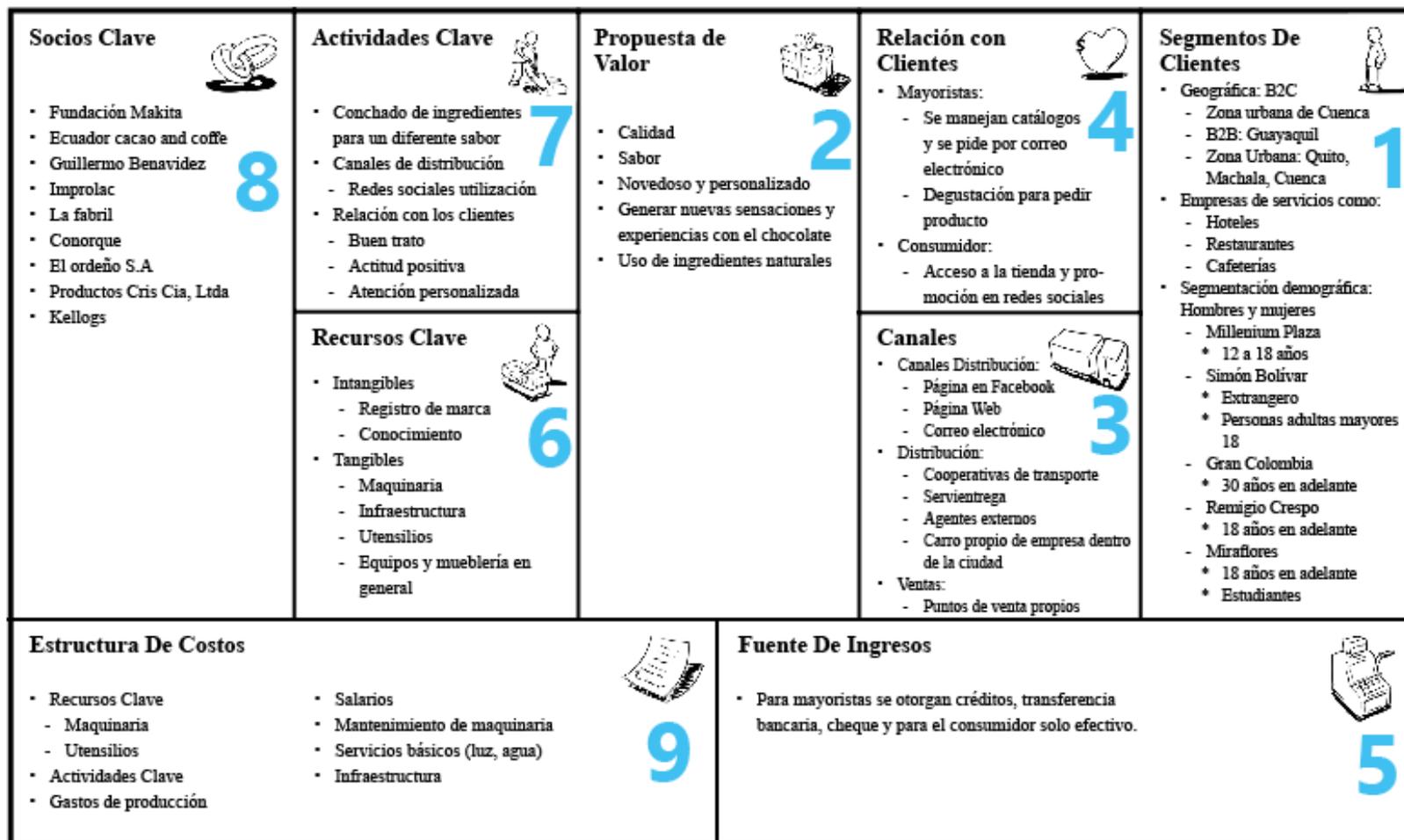
Ci:

Firma representante de la Planta

Ci:

0101621007

ANEXO 4: Modelo de negocios CANVAS



ANEXO 5: Export Audit

ADMINISTRATIVO	Valoración
1. Tipo de empresa	5
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores	3
3. Cumplimiento de objetivos	5
4. Exportación dentro de la planificación estratégica	3
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional	5
6. Diferenciación de la competencia	5
7. Eficiencia del organigrama	5
8. Manuales de procedimiento vigente	5
9. Manual de funciones vigente	5
10. Nivel de instrucción gerencial	5
11. Experiencia en la industria de gerencia	5
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas	5
13. Sistema de manejo de datos y producción	5
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas	5
15. Personal capacitado en Comercio Exterior	0
16. Personal que maneja inglés	3
17. Información sobre mercados externos potenciales	3
18. Proceso de compra	5
19. Asociaciones o gremios	0

20. Fomento de las exportaciones en el gremio	0
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales	3
TOTAL ADMINISTRATIVO	80/105
PRODUCCIÓN	
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse	5
2. Uso de patentes y diseños industriales	5
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales	5
4. Uso de registro de calificación a proveedores	5
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria	5
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo	5
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción	5
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	5
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos	5
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño	5
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental	5
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	5
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios	5
14. Certificaciones en propiedad de la empresa	5
TOTAL PRODUCCIÓN	70/70
FINANCIERO	

1. Planificación de presupuesto	5
2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja	5
3. Análisis y revisión de informes financieros	5
4. Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio	5
5. Fuentes de financiamiento de la empresa	5
6. Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación	5
7. Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación	3
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación	5
9. Tiempo máximo por el que la empresa está dispuesto a endeudarse para un proyecto de exportación	5
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso	5
11. Presupuesto determinado al área de marketing y ventas	5
TOTAL FINANCIERO	53/55
VENTAS	
1. Plan de exportación específico	3
2. Valor agregado percibido del producto	5
3. Registro de la marca en el organismo competente	5
4. Uso de slogan	5

5. Personal de la empresa enfocada a marketing y ventas	3
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca	5
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos	5
8. Capacidad de la logística de la empresa	5
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales	3
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta	3
11. Material publicitario del producto estrella	0
12. Uso de medios publicitarios	5
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente	5
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones	5
15. Uso de página web	5
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país	5
17. Manejo de los términos INCOTERMS	3
TOTAL VENTAS	70/85
VALORACIÓN TOTAL OBTENIDA	273/315

Fuente: (Garzón Chica & Jara Jiménez, 2017)