



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias Jurídicas

Estudios Internacionales con Mención en Comercio Exterior

**PLAN DE MEJORAMIENTO COMPETITIVO COMO PASO PREVIO A LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DACHIZ ZUHE C.A. DEL
CANTÓN CUENCA**

Trabajo de grado previo a la obtención del título de Licenciado/a en Estudios
Internacionales con Mención Bilingüe en Comercio Exterior

Autoras:

Isabel Cordero Nieto; Karla Valdez Durán.;

Director:

Ing. Antonio Torres Dávila.;

Cuenca – Ecuador

2020

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo con todo nuestro amor a Dios y a la Santísima Virgen María, a nuestros padres y a nuestros hermanos, por siempre estar junto a nosotras; para ellos, dedicamos nuestra vida, nuestro trabajo y nuestros logros.

Agradecimientos

Agradecemos con todo el corazón a Dios y a la Santísima Virgen María por ser quienes nos han guiado por el camino correcto, quienes nos han protegido como a sus hijas pequeñas y nos han dado fuerzas para continuar y alcanzar nuestros sueños.

Damos gracias infinitas a nuestros padres y hermanos, quienes han sido pilar y base para nuestra vida, nos han llenado de amor y fortaleza, han estado presentes en cada etapa, en cada momento, quienes nos han dado ejemplo, enseñado a amar nuestro trabajo y a alcanzar con perseverancia nuestras metas. Gracias por darnos ánimo y confiar en nosotras.

Agradecemos al Ing. Antonio Torres por las enseñanzas impartidas con amor y sabiduría, por habernos acompañado durante estos cuatro años y en todo este proceso.

Agradecemos al Lcdo. Ricardo Porras, quien con alegría y generosidad nos ha acompañado en este aprendizaje. Gracias por estar presto a ayudarnos siempre.

De igual manera agradecemos al Ing. David Estrella, funcionario del Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca por todo el apoyo y asesoría brindada, por participar de este proyecto de vinculación con la comunidad.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen.....	viii
Abstract	viii
Introducción	1
CAPÍTULO 1	2
Base Teórica de la Internacionalización	2
1.1 Introducción	2
1.2 Comercio Exterior.....	2
1.2.1 Teorías del Comercio Exterior	2
1.2.2 La internacionalización. Teorías	6
1.2.3 Ventajas de la internacionalización de una empresa	8
1.3 ¿Qué son las PYME's? Importancia.....	8
1.3.1 Desafíos de las PYME's.....	10
1.4 Industrias de alimentos y bebidas del cantón Cuenca: Proyecto Vinculación con la Comunidad	12
1.5 Proceso de selección de la PYME	13
1.6 Conclusión del Capítulo	14
CAPÍTULO 2	16
Diagnóstico y análisis de la PYME. Determinación de los factores a considerar en el plan de mejoramiento competitivo para la futura internacionalización	16
2.1 Introducción	16
2.2 Aspectos generales de la empresa “Dachiz Zuhe C.A.”	16
2.3 Diagnóstico Chocolates Dachiz Ecuador bajo parámetros del Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca	20
2.3.1 Conclusión del diagnóstico.....	26
2.4 EXPORT AUDIT	27
2.4.1 Definición de Export Audit.....	27
2.4.2 Metodología del Export Audit	27
2.4.3 Desarrollo del Export Audit	27
2.4.4 Conclusión Export Audit	32
2.5 Análisis FODA	34
2.5.1 Fortalezas	34
2.5.2 Oportunidades.....	35
2.5.3 Debilidades.....	35
2.5.4 Amenazas	36

2.5.6 Conclusión del Análisis FODA	36
2.6 Modelo de negocios CANVAS	36
2.6.1 Segmentación	40
2.6.2 Propuesta de valor	41
2.6.3 Canales de distribución	42
2.6.4 Relación con los clientes	44
2.6.5 Fuentes de ingreso	45
2.6.6 Recursos clave	45
2.6.7 Actividades clave	46
2.6.8 Socios clave	47
2.6.9 Precios y Costos de producción	48
2.7 Conclusión del modelo de negocios CANVAS	49
2.8 Conclusión del Capítulo	50
CAPÍTULO 3	52
Elaboración del plan de mejoramiento competitivo	52
3.1 Introducción	52
3.2 Plan de Mejoramiento Competitivo	53
3.2.1 Marketing MIX.....	53
3.2.2 Capacidad financiera	56
3.2.3 Entorno económico, político, cultural y ambiental	57
3.2.4 Situación competitiva de la empresa	59
3.2.5 Fases de aplicación en áreas de trabajo	64
3.3 Conclusión del Capítulo	83
4. Conclusiones	85
5. Bibliografía	88

Índice de Tablas

Tabla 1: Autoevaluación: Estado de desarrollo del proyecto.....	21
Tabla 2: Tabla de decisiones	24
Tabla 3: Autoevaluación: Nivel de Innovación	24
Tabla 4: Tabla de decisiones	26
Tabla 5: Export Audit: Administrativo.....	27
Tabla 6: Export Audit: Producción	29
Tabla 7: Export Audit: Financiero.....	30
Tabla 8: Export Audit: Ventas	31

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama	17
Ilustración 2: Portafolio de Productos	18
Ilustración 3: Portafolio de Productos	18
Ilustración 4: Portafolio de Productos	19
Ilustración 5: Portafolio de Productos	19
Ilustración 6: Portafolio de Productos	19
Ilustración 7: Portafolio de Productos	20
Ilustración 8: Modelo de Negocios CANVAS	39
Ilustración 9: CANVAS: Segmentación.....	40
Ilustración 10: CANVAS: Propuesta de Valor.....	41
Ilustración 11: CANVAS: Canales de distribución	42
Ilustración 12: CANVAS: Relación con los clientes	44
Ilustración 13: CANVAS: Fuentes de ingreso.....	45
Ilustración 14: CANVAS: Recursos clave	45
Ilustración 15: CANVAS: Actividades clave	46
Ilustración 16: CANVAS: Socios clave	47
Ilustración 17: CANVAS: Precios y Costos de producción	48
Ilustración 18: Marketing Mix: Producto	54
Ilustración 19: Marketing Mix: Producto	55
Ilustración 20: Marketing Mix: Producto	55
Ilustración 21: Situación Competitiva: Chocolates Bios	60
Ilustración 22: Situación Competitiva: Nestlé.....	61
Ilustración 23: Situación Competitiva: Ritter Sport.....	62
Ilustración 24: Situación Competitiva: Pacari	63
Ilustración 25: Situación Competitiva: República del Cacao	64
Ilustración 26: Flujograma de procedimientos	68
Ilustración 27: Propuesta de “eslogan” para la empresa	70
Ilustración 28: Simbología para exportación	83

Resumen

Este proyecto de vinculación con la comunidad buscó la cooperación entre la academia, el sector público y el sector privado, trabajando juntos para acercar a la PYME cuencana “Dachiz Zuhe C. A.” a la exportación. Para conseguir este objetivo, se realizó un diagnóstico inicial completo de la PYME basado en herramientas proporcionadas por el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Con los resultados del diagnóstico y los datos relevantes actualizados de la situación competitiva de la empresa, se procedió a realizar una auditoría de la exportación que permitió conocer las necesidades más urgentes. Por último, a través de un plan de mejoramiento competitivo que se concentró en determinar factores clave, aquellos de mayor importancia, se facilitó soluciones medibles y alcanzables para que la empresa puede acercarse, cada vez más, al mercado internacional.

Abstract

This community engagement project sought cooperation between academia, the public sector and the private sector, working together to bring the SME “Dachiz Zuhe C.A.” closer to a process of internationalization. In order to accomplish this objective, a complete initial diagnosis of the company was done based on tools provided by the “Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.” With the results from the updated diagnosis and the relevant data of the current competitive situation, an export audit was carried out, which allowed to reveal the most urgent needs. Lastly, through a competitive improvement plan that focused on determining key factors, those of greatest importance, measurable and achievable solutions were provided so that the company could increasingly approach the international market.

Introducción

Las PYMES son un importante motor económico ya que concentran el mayor valor de ingresos del país. Cada nuevo emprendimiento demuestra la gran creatividad y capacidad de las personas para sacar adelante a sus familias y generar ingresos con nuevos modelos de negocio, pequeños, pero brillantes. Gracias a esta certeza, la Universidad del Azuay en uno de sus múltiples proyectos, ha decidido apoyar a estas pequeñas empresas compartiendo sus conocimientos y experiencias junto con el sector público. Es así como la Academia se vincula con el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca para trabajar juntos y ayudar al desarrollo de la producción local.

La principal motivación de este trabajo ha sido la labor conjunta y generosa que el proyecto de vinculación con la comunidad de la Universidad del Azuay ha venido realizando en dos fases anteriores de mano del sector público y privado y así seguir obteniendo resultados beneficiosos para todos. El objetivo es seleccionar una PYME que esté dispuesta a trabajar en equipo y a diagnosticar sus necesidades más urgentes que hoy en día le impiden acercarse a la exportación, y con este análisis, elaborar un Plan de Mejoramiento Competitivo que le permita ser una próxima candidata al mercado internacional.

Con la PYME seleccionada se pretende trabajar identificando sus principales factores críticos, que en la actualidad deben ser analizados y se les debe dar prioridad de atención. La metodología que se utilizará es la consecución de pasos para la elaboración de un plan de acción en el que la empresa se dirija hacia la exportación. El primer paso es estudiar y comprender las bases teóricas del comercio exterior y el aporte de las PYMES a la economía, información que se detallará en el primer capítulo. El segundo paso descrito en el capítulo dos, es el diagnóstico del estado actual del emprendimiento y su nivel de innovación; adicionalmente, se determinará qué tan cerca o lejos está del comercio internacional a través de una auditoría de exportación según los criterios del Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Y, el tercer capítulo y último paso, consistirá en el desarrollo de un plan, utilizando la información recopilada para brindar propuestas enfocadas a mejorar competitivamente la realidad de la empresa.

CAPÍTULO 1

Base Teórica de la Internacionalización

1.1 Introducción

Este primer capítulo es una breve introducción al comercio exterior y a las teorías que más relevancia han tenido a lo largo de la historia. Los autores que se mencionarán a continuación analizaron cuidadosamente sus propuestas, de tal manera que hoy son la base para poder comprender con claridad lo que se conoce como procesos de internacionalización. Se considerarán las teorías de internacionalización y sus ventajas y con esta información se analizará la importancia e influencia de las PYMES en la economía. Se examinarán algunos de los desafíos que la pequeña y mediana empresa enfrenta en la actualidad; y, por último, se detallará la información necesaria sobre la primera y segunda fase del proyecto que la Universidad del Azuay junto con ProEcuador han desarrollado, y la razón por la cual se ha determinado que Dachiz Zuhe C.A., será la empresa con la que se va a trabajar.

1.2 Comercio Exterior

Para iniciar este trabajo es conveniente conocer qué es el comercio exterior.

El comercio exterior se define como el intercambio de bienes y servicios que realiza la economía de un país o área regional con las economías de otros países o áreas regionales (Calduch Cervera, 2018). Su análisis se sustenta en teorías que, en base a la historia, detallan información sobre sus inicios. Entre las más importantes se destacan dos teorías que han aportado significativamente a su estudio: Adam Smith con la ventaja absoluta y David Ricardo con la ventaja comparativa.

1.2.1 Teorías del Comercio Exterior

1.2.1.1 Adam Smith. Ventaja Absoluta

Después de presentarse el modelo mercantilista, en el que se defendía la acumulación de metales, se demostró que no era sostenible y que no generaba riqueza para los países. Adam Smith en 1776 modifica el concepto de riqueza con su libro “La riqueza de las naciones” refiriéndose a la capacidad productiva y mano de obra de un país,

estableciéndose así la teoría de la Ventaja Absoluta. Esta teoría indica que, gracias a la especialización de la producción, los bienes de determinado país pueden producirse de una manera más eficiente, de mejor calidad y con menos recursos (Rozas, 2016).

La teoría de la ventaja absoluta sostiene que diferentes países producen los mismos bienes de forma más eficiente que otros, y pregunta: ¿por qué los ciudadanos de cualquier país deben comprar bienes producidos internamente cuando pueden comprarlos más baratos en el exterior? Smith razonó que, si el comercio estuviera restringido, un país se especializaría en aquellos productos que le dieran una ventaja competitiva. Sus recursos se canalizarían hacia las industrias más eficientes debido a que no podrían competir en las ineficientes (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

A esto se consideran varios supuestos:

- a) Es un modelo 2x2, pues se limita a dos bienes y a dos países
- b) Existe una libre movilidad de factores de producción dentro del país
- c) Los costos de producción son fijos, es decir que para cada unidad producida se necesita la misma cantidad de recursos
- d) No se cuenta con costos logísticos
- e) Los recursos (tierra, capital y trabajo) son limitados

Para Smith, la capacidad productiva es el recurso que más pesa para determinar las ventajas entre los países, y, por ende, es también la riqueza de los mismos (Rozas, 2016). Es así que, los países que poseen la ventaja absoluta sobre otro, exportan los bienes en los que están especializados e importan aquellos que requieren más recursos de los que tienen creando un beneficio para ambas partes (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

1.2.1.2 David Ricardo. Ventaja Comparativa

Ante la teoría de Adam Smith con la Ventaja Absoluta, David Ricardo presenta su versión denominada Ventaja Comparativa. Esta teoría prueba la validez de la ventaja absoluta y también la profundiza. David Ricardo aborda el tema explicando la posibilidad de la existencia de países más eficientes, produciendo incluso más cantidad con los mismos recursos. En el país que se tiene Ventaja Absoluta se debe revisar el

costo de oportunidad de la producción de los bienes para así producir dos bienes de manera más eficiente (Rozas, 2016).

La ventaja comparativa según Daniels, indica que puede haber ganancias globales si un país se especializa en lo que puede producir de modo más eficiente, sin importar si otros países pueden o no producir los mismos bienes. Un país gana si concentra sus recursos en el producto que mejor produce y adicional lo hace de la manera más eficiente en comparación a los otros países. Es así como el intercambio internacional es importante porque aumenta la productividad y consumo de cada país (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

Un ejemplo útil es el de Estados Unidos y Costa Rica que poseen la ventaja absoluta en trigo y café respectivamente por sus condiciones climáticas y ambientales. Aun así, EEUU tiene la ventaja comparativa en trigo sobre Costa Rica porque su producción es mucho más grande y a menor costo. Lo esencial de la teoría está en el costo de producción, se intenta que el costo sea menor y en caso de que en otro lugar lo fabriquen a un precio más bajo siempre se toma en cuenta el nivel de producción (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013).

1.2.1.3 Eli Heckscher y Bertil Ohlin. Dos países, dos productos

Otra teoría se da entre 1919 y 1923; estos investigadores proponen avances a la ventaja comparativa de David Ricardo. Afirman que la ventaja comparativa es el resultado de que los países poseen distintos factores de producción y estos factores son la cantidad de recursos (tierra, mano de obra y capital) con que cuenta un país. Esto explica las diferencias en los costos de cada uno; en particular, cuando más abunda un factor, más barato resulta (Hill, 2011).

La teoría de Heckscher – Ohlin predice que los países exportarán los bienes que se elaboran con factores que tienen en sus tierras y que se aprovechan mejor, y que importarán los que son elaborados con los factores escasos o que definitivamente no poseen. Así, esta teoría pretende explicar el esquema del comercio internacional que observamos en la economía mundial. Como la teoría de David Ricardo, esta afirma que el libre comercio es beneficioso; pero a diferencia de Ricardo, Heckscher y Ohlin confirman que el esquema del comercio internacional está determinado por las

diferencias en la dotación de factores, más que por diferencias entre productividad (Hill, 2011).

1.2.1.4 Michael Porter. La Ventaja Competitiva de las Naciones

Las teorías de la Ventaja Absoluta y la Ventaja Comparativa, según Michael Porter, deben ir más allá orientándose a una nueva teoría, la Ventaja Competitiva de las Naciones. Esta teoría ya no se centra en los costos de producción de los países (como se analizó con Adam Smith y David Ricardo), sino en cómo las naciones pueden mejorar para ser más competitivas en la industria internacional cada vez más globalizada (Porter, 2007). Por otro lado, este modelo al igual que el modelo de Heckscher – Ohlin también supone rendimientos constantes a escala; es decir, que, si se duplican los factores de la producción de una industria, su producción también duplicará (Buendía Rice, 2013).

La teoría de Porter sostiene que la competencia es dinámica y evolutiva, donde “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse” (Porter, 2007). Las empresas de una nación obtienen ventaja competitiva al innovarse, es decir, incluyendo tanto tecnologías nuevas como maneras diferentes de hacer las cosas. Una vez obtenida la innovación de la empresa, la única manera de mantenerse competitivo es a través del mejoramiento constante. Esta mejoría se explica en cuatro cualidades que constituyen el “Diamante de la Ventaja Nacional” creado por Porter, el cual explica que unas naciones son capaces de perfeccionarse más y mejor que otras y la razón de aquello. Estas cualidades son:

- Condiciones de los factores. Las naciones tienen éxito en crear ventajas competitivas cuando son capaces de producir y forjar con velocidad y eficiencia los factores de producción.
- Condiciones de la demanda. El comportamiento de la demanda tanto local como extranjera influyen en cómo las empresas de una nación deben obtener una ventaja competitiva.
- Industrias relacionadas y de apoyo. Las industrias proveedoras o relacionadas que ayuden al crecimiento y mejoramiento de las empresas de una nación.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas. La existencia de fuertes competidores locales impulsa a la creación de ventaja competitiva.

(Porter, 2007)

1.2.2 La internacionalización. Teorías

El proceso de internacionalización de una empresa es algo más que una simple extensión de las fronteras geográficas del mercado. Cuando una empresa se internacionaliza tiene que adaptar el plan de marketing a los nuevos mercados, analizar el mercado objetivo y a las estrategias de segmentación y posicionamiento más adecuadas. El ámbito internacional debe ser también una fuente de ventajas competitivas frente a los competidores que operan sobre una base nacional (Pérez Gonzáles & Pérez Narváez, 2018).

1.2.2.1 Modelo Uppsala. Teoría gradualista

Según esta teoría desarrollada por la Universidad de Uppsala en Suecia, la internacionalización de una empresa supone incrementar los recursos y explorar progresivamente el campo del comercio exterior. Las empresas al saber que internacionalizarse repentinamente no es la mejor opción, por la falta de conocimientos y recursos, optan por hacerlo de manera sistematizada (Brenes Leiva & León Darder, 2008).

El desarrollo de la actividad comercial en el exterior se daría a medida que la empresa gane experiencia en la industria que opera, y que esta a su vez siga una serie de etapas que la llevarán gradualmente al mercado internacional. Así, se dice que esta teoría lo que propone para una empresa que quiere internacionalizarse es tomar una serie de decisiones incrementales que alcanzarán cada vez más un grado de participación en las operaciones internacionales (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2008).

Las etapas por que una empresa atraviesa para internacionalizarse según este modelo se enuncian en cuatro puntos:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación
2. Exportaciones a través de representantes independientes
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero

Las fases mencionadas cobran el nombre de “Cadena de Establecimiento”. Se debe tener en cuenta que estas etapas no aplican para todos los casos, pues no todas las empresas se encuentran en un mismo nivel. Existe un concepto llamado “Distancia Psicológica” introducido en esta teoría, el cual explica que una forma de entrada a un mercado exterior es encontrar un psicológicamente cercano; es decir, encontrar a un país que tenga similitudes lingüísticas, culturales, políticas, educativas o de desarrollo industrial, sin tomar en cuenta la distancia física. Con este concepto se entiende que mientras menos distancia psicológica haya con el país de origen, hay menos obstáculos en el flujo de información entre una empresa y el mercado meta (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2008).

1.2.2.2 Teoría de las *Born Global*

Born Global es el término que define a las empresas internacionales de reciente creación en las que los factores que determinan su actividad obedecen a un enfoque global desde su inicio, o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida. Se trata de una nueva perspectiva debido a que este fenómeno se ha intentado explicar varias veces y existe una abundante bibliografía que resulta de gran utilidad para entender la internacionalización de las empresas en el siglo XXI (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2008).

Las *Born Global* tienen presencia en varias partes del mundo y en un amplio rango de industrias, a pesar de que se ha puesto mayor énfasis en las empresas de alta tecnología y servicios (Brenes Leiva & León Darder, 2008).

La aparición de las empresas *Born Global* se relaciona con tres factores importantes:

1. Las nuevas condiciones del mercado
2. Los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación
3. Las capacidades más desarrolladas de las personas, incluyendo en este último punto al emprendedor que funda la empresa *Born Global*.

Además, se proponen cuatro maneras sobre cómo una empresa puede realizar un proceso coherente de internacionalización:

1. Alianzas de servicios después de la venta

2. Alianzas para la distribución de sus productos
3. Alianzas para desarrollar productos
4. Alianzas para construir canales de distribución al menudeo en mercados globales y locales

(Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2008)

1.2.3 Ventajas de la internacionalización de una empresa

La internacionalización tiene grandes ventajas cuando es aplicada de manera correcta, en definitiva, no sólo sirve para buscar oportunidades de mercado sino también para tener acceso a oportunidades de recursos. Se puede trabajar en múltiples entornos, además, permite un mejor aprendizaje si las empresas disponen de sistemas de comunicación que faciliten transferir e integrar nuevas experiencias, ideas y prácticas (Pérez González & Pérez Narváez, 2018).

La internacionalización proporciona lo que se llama apalancamiento competitivo; es decir, el acceso a recursos globales y transferencia de recursos de unos mercados a otros. Para considerar la ventaja competitiva en un contexto internacional hay que tomar en cuenta (además de los recursos y capacidades de la empresa y los factores claves de éxito del sector) los condicionantes del entorno nacional, especialmente en relación con la disponibilidad de recursos en los países donde opera (Pérez González & Pérez Narváez, 2018).

1.3 ¿Qué son las PYME's? Importancia

Para el desarrollo de este estudio es de vital importancia conocer el funcionamiento y características de la pequeña y mediana empresa, ya que es el tipo de empresa que se ha seleccionado para trabajar en este proyecto. “La pequeña y mediana empresa, PYME, tiene un rol fundamental en el desarrollo social y económico de los países. El concepto de PYME no es uniforme ni estático alrededor del mundo” (Rivera, 2018).

La Comunidad Andina de Naciones (CAN) establece que las pequeñas y medianas empresas son actores centrales en el tejido productivo y social de los países andinos, siendo grandes generadores de empleo, usuarias de tecnología intensiva en mano de

obra y procesadoras de insumos básicamente nacionales (Comunidad Andina de Naciones, 2008).

La CAN expidió en el año 2008 la Decisión 702, en ella se define a la pequeña y mediana empresa en base a dos características: número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales. En la decisión se indica que se otorga preferencia a los valores de ventas. Es así que, se define como PYME a aquella que tiene menos de 200 trabajadores y ventas menores a cinco millones. El Ecuador desde el año 2010 decidió adoptar formalmente la Decisión 702 de la CAN. Esto lo realizó mediante el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI). Con ello, son dos variables las que definen a una PYME: el personal ocupado y el valor bruto de las ventas (Rivera, 2018).

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador, el tamaño de la empresa se define de acuerdo al volumen de ventas anuales y el número de colaboradores contratados.

Se considera:

- Microempresa a las que generan una cantidad menor o igual a \$100.000 y cuentan con un personal de uno a nueve empleados
- Pequeña empresa a la que genera de entre \$100.001 a \$1'000.000 y cuentan con un personal de 10 a 49 empleados
- Mediana empresa "A" a la que genera una cantidad de entre \$1'000.001 a \$2'000.000 y cuentan con un personal de 50 a 99 empleados
- Mediana empresa "B" a la que genera de entre \$2'000.001 a \$5'000.000 y cuentan con un personal de 100 a 199 empleados
- Empresa grande a la que genera más de \$5'000.001 y cuentan con un personal de más de 200 empleados

(Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

La PYME en el país tiene un rol fundamental en la producción y empleo nacional, representando alrededor de 99 de cada 100 empresas. En ese sentido, la economía ecuatoriana, al igual que las latinoamericanas, depende estructuralmente del desarrollo de dicho sector con aportaciones en la construcción del tejido empresarial del país (Rivera, 2018).

Según datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, hay 52.554 empresas que reportaron sus balances a finales del mes de junio de 2016m de las cuales 21.922 son PYME's. De este valor, el 31% son consideradas medianas empresas y el 69% pequeñas empresas. En el año 2015 estas reportaron ingresos de %259.624 millones que representan el 26% del total del PIB del país. Este desempeño económico generó utilidades de \$13.669 millones y una tasa de rentabilidad sobre el ingreso del 5,3% (EKOS, 2016).

Mercedes Onofa opina que se debe promover una intervención más activa de la PYME en los procesos de internacionalización empresarial, considerando su importancia en la capacidad de generar empleos, de innovar, de contribuir a la mejor distribución de los ingresos, de fomentar los emprendimientos y generar competencia en una economía. Actualmente en muchos países se habla de potenciar el aceleramiento de los procesos de internacionalización de las PYME's incluso desde su nacimiento (las que anteriormente conocimos como Born Global), para que estén orientadas a los grandes mercados internacionales (Onofa, 2014).

Onofa considera que “las PYME's en Ecuador tienen un gran potencial para producir, generar empleo e ingresos y podrían constituirse en el motor del desarrollo del país, alcanzando mayores niveles de participación en el mercado internacional.” La falta de información, asistencia técnica, capacitación, contabilidad adecuada, conocimientos de marketing, acceso a crédito y modernización son algunos factores que han influenciado para que las PYME's no hayan podido expandir sus productos en el mercado internacional (Onofa, 2014).

1.3.1 Desafíos de las PYME's

Una vez definida lo que es una PYME y su importancia, tanto en su capacidad de generar empleos y de contribuir a la mejor distribución de los ingresos como en su capacidad de fomentar los emprendimientos y generar competencia en una economía, es indispensable señalar los desafíos a los que estas se han enfrentado durante los últimos años. Cabe destacar que el análisis de los mismos servirá más adelante para un estudio de soluciones y así mejorar de manera permanente la competitividad de la PYME ecuatoriana y, para efectos de este trabajo, de la azuaya. Se han considerado importantes los desafíos señalados por Wilson Araque en su trabajo “Las PYME y su

situación actual” publicado por el observatorio de la Universidad Andina Simón Bolívar, los cuales se enlistan a continuación:

- Insuficiente capacidad instalada de la PYME. La maximización en el uso de la capacidad productiva especialmente en el sector manufacturero, es uno de los desafíos más significativos de una pequeña y mediana empresa pues recae directamente sobre los bajos volúmenes de producción, por ende, muchas veces esta pequeña industria sólo abarca necesidades o demandas locales. Esta afirmación está hecha en base a los resultados de una encuesta elaborada por el Observatorio mencionado anteriormente, en la que se ve que las PYME's ecuatorianas tienen la capacidad acumulada de producción y no está siendo utilizada el 100% aún, puesto que en promedio las pequeñas y medianas industrias laboran 5,3 días a la semana con un tiempo de trabajo de 7 a 8 horas diarias. Para potenciar la capacidad productiva de una PYME el estudio sugiere contribuir al proceso de evolución de la matriz productiva nacional y así sustituir la importación de los productos que se necesitan para la elaboración del producto final, o a su vez, con el incremento de producción se puede exportar los productos a mercados de otros países mejorando así la participación internacional de la PYME
- La Asociatividad. Las PYME's por sí solas son entes poco capaces de sobresalir en un entorno empresarial fuerte como lo son las grandes empresas, es por eso que la asociatividad es una alternativa estratégica segura para mejorar la competitividad empresarial y ser capaces de situarse en un alto nivel empresarial con miras a entrar a un mercado mundial cada vez más globalizado. El objetivo primordial de asociarse entre empresas es responder a las fuertes demandas del producto que la asociación de PYME's puede ofrecer, así como también enfrentar a grandes competidores caracterizados por sus prácticas de economías de escala a nivel mundial. De esta forma se facilita la accesibilidad al crédito pues al estar respaldado por varias empresas, las PYMES se vuelven más confiables. Además, según el Econ. Luis Tonon y la Ing. María Abril, en este entorno competitivo, es indispensable con mayor impulso dejando atrás la idea de que otras PYMES son enemigas puesto que, para este fin, son oportunidades para cooperar y aumentar la competitividad (Abril & Tonon, 2010).

- Mejoras en tecno producción. Las inversiones para mejorar el nivel tecnológico de los procesos, productos, equipos y máquinas, son necesarias para las empresas que desean progresar y perfeccionar su estructura organizacional. La disponibilidad de líneas de crédito tiene un rol fundamental en el incentivo del mejoramiento tecnológico.
- Impulso de programas de certificación laboral dirigidos a mejorar la calidad de empleo de la PYME. En el ámbito de las pequeñas y medianas empresas poco se ha visto la promoción de programas de certificación laboral, necesarios para mejorar la capacidad de competencia de las empresas manteniendo un personal calificado y profesional.
- Cumplimiento de Normas de Calidad para el mejoramiento sustancial de los productos. Se deben seguir estándares internacionales de calidad tanto para el uso de materias primas, así como también para los procesos de fabricación de los productos.
- Seguimiento de planes estratégicos para la comercialización de los productos. Las pequeñas y medianas empresas deben entender que para obtener clientes se tiene que seguir planes que faciliten a los clientes comprar su producto; es decir, la empresa busca al cliente, mas no el cliente busca la empresa.

(Araque , 2012)

1.4 Industrias de alimentos y bebidas del cantón Cuenca: Proyecto Vinculación con la Comunidad

Gracias a este conocimiento teórico se puede iniciar, con una visión más clara, propiamente el estudio y análisis del trabajo a desarrollar.

Para esta propuesta se utilizará información recaudada en fases anteriores del Proyecto Internacionalización de PYME's del Azuay, las cuales indican los resultados de la búsqueda de información que se realizó en Cuenca – Ecuador, sobre las empresas pertenecientes al sector de alimentos y bebidas procesadas del cantón, así como también la selección de empresas con las que se podría trabajar. Estas fases fueron realizadas por los estudiantes de la carrera de Estudios Internacionales de la Universidad del Azuay, como Trabajo de Titulación de Grado, las cuales servirán de guía para la continuación de la siguiente fase.

En la primera y segunda fase del proyecto se manifestó que el sector de bebidas y alimentos procesados del área urbana del cantón Cuenca tiene un potencial de exportación medio, es decir, existe infraestructura disponible que se puede explotar. Sin embargo, aún hay temas importantes en los que se debe trabajar para que las PYME's cuencanas del sector se internacionalicen de forma efectiva. También se ha demostrado que el potencial de una empresa está relacionado con una serie de aspectos internos y externos que se deben reforzar para obtener competitividad (Garzón & Jara, 2018).

Varias entidades están verdaderamente comprometidas para aportar en el desarrollo del sector y esto es un punto relevante que se logró ver a través de la investigación. Por otro lado, se demostró que la mayoría de empresas tienen Gerentes con experiencia, sin embargo, algunas personas no poseen un nivel de instrucción universitario; aun así, gran parte de las empresas tiene capacidad para aumentar sus niveles de producción. Las empresas del sector sí aplican mejora continua pero el área de producción y el área de marketing se encuentran descuidadas. La mayoría de compañías se encuentran en mejora de procesos administrativos (Garzón & Jara, 2018).

En lo que tiene que ver con el área de comercio exterior, se determinó que no hay conocimiento de la rama dentro de algunas empresas y en las que lo hay, se conoce del tema de importaciones. Muchas empresas tienen como ideal exportar, pero ninguna se ha enfocado en proyectar estratégicamente la idea. El objetivo de las entidades es lograr abastecer todo el mercado nacional por lo que resulta innecesario para las PYME's obtener certificaciones internacionales que destaquen las características de sus productos (Garzón & Jara, 2018).

1.5 Proceso de selección de la PYME

Para escoger la PYME, se tomó en cuenta las fases anteriores a esta; en la primera se solicitó el apoyo de diferentes instituciones como el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO (hoy en día Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca), la Empresa Municipal de Desarrollo Económico de Cuenca (EDEC) y la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA), las cuales tuvieron

una participación significativa en este proceso al facilitar bases de datos sobre empresas del sector de alimentos y bebidas (Garzón & Jara, 2018).

En la segunda fase, de todas las empresas del sector alimenticio, se filtraron únicamente las que cumplían con el criterio de PYME según la CAN. El MIPRO proporcionó un total de 29 empresas. Una vez recaudada esa información, el Ministerio de Industrias y Productividad invitó a través de oficios a estas empresas a participar en el proyecto de investigación. Por otra parte, la CAPIA facilitó el uso de sus instalaciones para actividades en relación al seguimiento de estas (Garzón & Jara, 2018).

En base a todo a este estudio realizado, con el apoyo del Ing. David Estrella, funcionario del Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, se ha seleccionado a la empresa productora de chocolates artesanales “Dachiz Zuhe C.A.” para pasar a la siguiente fase.

1.5.1 PYME seleccionada: “Dachiz Zuhe C.A.”

- Nombre: Dachiz Zuhe C.A.
- Tipo de empresa: Compañía Anónima
- Categoría: PYME
- RUC: 01090443450001
- Actividad comercial: elaboración y comercialización de chocolates artesanales rellenos de mermelada de fruta natural o frutos secos
- Producto estrella: chocolate relleno de mermelada de fruta natural
- Dirección: Huayna Cápac, entre Presidente Córdova y Juan Jaramillo
- Persona de contacto: Chicten Sue Rodríguez Flores
- Teléfonos: 0993582041 / 0980509315
- Correo electrónico: chocolatesdachiz@hotmail.com

1.6 Conclusión del Capítulo

Se puede observar que en este capítulo se logró definir la base teórica del comercio exterior aludiendo a grandes autores que con su trabajo han definido lo que hoy en días se conoce como la base para entender este campo. Entre las principales teorías se

menciona a Adam Smith con la Ventaja Absoluta, David Ricardo con la Ventaja Comparativa, Heckscher y Ohlin con los factores de producción, siendo estas las que han marcado el inicio del comercio internacionales y han ido evolucionando paulatinamente en el tiempo. Se observó la contribución de Michael Porter con la Ventaja Competitiva de las Naciones, dando a conocer que la competencia empresarial es dinámica y las naciones tienen que innovar sus procesos.

Adicional en este capítulo, se determinó que acceder al mercado exterior es mucho más que cruzar fronteras y comerciar en el extranjero, ya que requiere de varios procesos de internacionalización y del estudio de teorías. Entre las más destacadas la forma en la que se ingresa al mercado internacional. También se pudo conocer que las ventajas que la internacionalización trae son principalmente en el acceso a recursos globales y su transferencia de unos mercados a otros. Se consideró indispensable definir a la PYME y cómo se la identifica según el INEC en el Ecuador puesto que será el sector comercial con el que se va a trabajar. En la Provincia del Azuay, Cantón Cuenca, se determinó ciertos patrones comunes en las PYME's locales que han impedido el crecimiento en la producción y ventas. Estos puntos se pueden corregir para mejorar la competitividad y acercar a las PYME's a la internacionalización de sus productos. En base a este objetivo se seleccionó a la empresa Dachiz Zuhe C.A., para sugerir un plan de mejoramiento competitivo para una futura internacionalización.

CAPÍTULO 2

Diagnóstico y análisis de la PYME. Determinación de los factores a considerar en el plan de mejoramiento competitivo para la futura internacionalización

2.1 Introducción

Con los conocimientos base sobre el comercio exterior y el papel fundamental de las PYME's en el Ecuador, se iniciará con la descripción de la empresa electa. En el presente capítulo se detallará la información necesaria de la empresa Dachiz para determinar los factores clave que se deben seleccionar como principales en el plan de mejoramiento competitivo. Se conocerá la historia, misión, visión, organigrama, diagnóstico inicial, áreas de trabajo y detalles del funcionamiento de la PYME para proceder a la determinación de los puntos a trabajar. Se conocerá la realidad actual de la empresa de la matriz FODA y se tomarán en cuenta puntos específicos que las conclusiones de esta brinden.

Se realizará también un diagnóstico según los parámetros del Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca para determinar el nivel en el que se encuentra la empresa. Así mismo se realizará un Export Audit (auditoría de exportación) que permitirá conocer qué tan cerca está la empresa de la exportación. Con los resultados de esta auditoría se conocerá el estado de cada área y se procederá a realizar un modelo de negocio CANVAS para clarificar y profundizar en la situación actual. Con esta información se podrá determinar los puntos que se deberán incluir en el plan de mejoramiento competitivo.

2.2 Aspectos generales de la empresa “Dachiz Zuhe C.A.”

2.2.1 Historia

Empresas Dachiz Zuhe C.A. es una empresa familiar que elabora barras de chocolate orgánico y artesanal con relleno de mermelada de frutas. Tuvo origen en Mérida – Venezuela en el año 2011. Desde esa fecha el negocio comenzó a crecer en su ciudad, pero al verse amenazados por la condición política del país decidieron migrar al Ecuador para desarrollar su proyecto. Una vez radicados en Cuenca – Ecuador, iniciaron nuevamente la búsqueda de un establecimiento apropiado para producir

barras de chocolate. Actualmente se encuentran ubicados en la Av. Huayna Cápac, entre las calles Presidente Córdova y Juan Jaramillo. Hoy en día, la empresa está en un proceso de comercialización de sus productos en dos de las principales ciudades del Ecuador: Guayaquil y Cuenca.

2.2.2 Misión

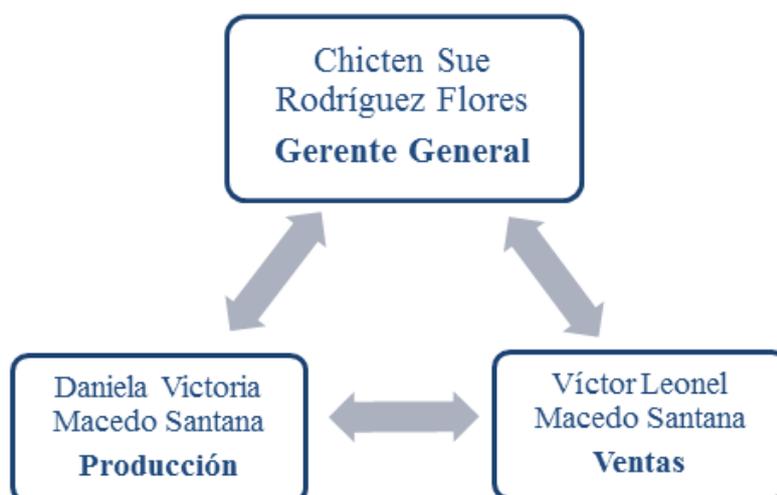
Fabricar chocolates de alta calidad a través del comercio justo y cuidar el medio ambiente apoyando a los pequeños productores de cacao de Venezuela y Ecuador.

2.2.3 Visión

Ser una empresa reconocida internacionalmente por la calidad e innovación de sus productos.

2.2.4 Organigrama

Ilustración 1: Organigrama



Fuente: Dachiz Zuhe C.A.

Elaborado por: Isabel Cordero, Karla Valdez

Se observa en el gráfico que Dachiz Zuhe C.A. es una empresa pequeña puesto que su personal cuenta únicamente con tres personas que se reparten las áreas: Administración, Producción y Ventas.

2.2.5 Portafolio de productos

Los productos que Dachiz ofrece son los siguientes:

1. Barra de chocolate con leche (34% cacao orgánico) rellena con mermelada de maracuyá, mora y con cereales y frutos mixtos (maní, almendras, nueces, avena, semillas de chía y pasas). Presentaciones de 7, 27, 60 y 120 gramos. Envoltorios en papel “couche” para 7, 27 y 120 gramos. Empaques en cartón para 60 gramos.

Ilustración 2: Portafolio de Productos



Fuente: Dachiz Zuhe C.A.

Ilustración 3: Portafolio de Productos



Fuente: Dachiz Zuhe C.A.

Ilustración 4: Portafolio de Productos



Fuente: Dachiz Zuhe C.A.

Ilustración 5: Portafolio de Productos



Fuente: Dachiz Zuhe C.A.

2. Galletas con chispas de chocolate

Ilustración 6: Portafolio de Productos



Fuente: Dachiz Zuhe C.A.

3. Galletas de Banana

Ilustración 7: Portafolio de Productos



Fuente: Dachiz Zuhe C.A.

Actualmente todos los productos son 100% artesanales. La pasta de cacao es el 100% ecuatoriana.

2.3 Diagnóstico Chocolates Dachiz Ecuador bajo parámetros del Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca

Junto con el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca se realizó un diagnóstico inicial de la empresa Dachiz para conocer el estado actual y el potencial que tiene la PYME para la próxima elaboración del plan de mejoramiento competitivo.

2.3.1 Metodología

Se inició determinando el estado del proyecto con información sobre el emprendedor y características del equipo con datos sobre materias primas, insumos y abastecimiento a nivel local, nacional e internacional. Luego se ha procedido a la descripción de la idea de negocio para saber si es productiva o no.

Con estos puntos resultados se procede a un diagnóstico del estado de desarrollo del proyecto en el que la calificación, sin querer determinar si es bueno o malo, responde a “sí” o “no” en ciertas variables importantes. “Sí” siendo 1 y “no” siendo 0; adicional, a cada una de estas calificaciones se le asigna un porcentaje: a la calificación “1” el 30% y calificación “0” el 0%.

La tabla siguiente de Autoevaluación busca conocer el nivel de innovación en el que se encuentra el proyecto emprendedor. Se ha realizado una ponderación a través de códigos de respuesta: alto siendo “1”, medio “0,5” y bajo “0”. Como corresponde, a cada calificación se le asignó un porcentaje: calificación “1” el 8%; calificación “0,5” el 4%; y calificación “0” el 0%. Por último, se tiene como resultado un porcentaje acumulado, el cual permite conocer el resultado final al terminar la tabla.

2.3.2 Desarrollo

En la encuesta el Gerente de la PYME respondió todas las preguntas. Exponemos los resultados a continuación.

Tabla 1: Autoevaluación: Estado de desarrollo del proyecto

Autoevaluación: Estado de desarrollo del proyecto				
#	Descripción de variables	Calificación	%	% acumulado
1	¿Tiene definida su idea de negocio?	1	3,00%	3,00%
2	¿Tiene claro el perfil de sus clientes y/o usuarios potenciales?	0	0,00%	3,00%
3	¿Ha desarrollado el prototipo o Producto mínimo viable de sus productos?	1	3,00%	6,00%
4	¿Ha realizado evidencia de consumo o pruebas de mercado	1	3,00%	10,00%
5	¿Cuenta con diseño de marca y/o logotipo o ha desarrollado la imagen corporativa de su negocio?	1	3,00%	13,00%
6	¿Cuenta con un modelo o lienzo de negocio?	0	0,00%	13,00%
7	¿Conoce el mercado de su producto y a la competencia?	1	3,00%	16,00%

8	¿Cuenta con un perfil o perspectiva de negocio?	0	0,00%	16,00%
9	¿Conoce al detalle sus costos de producción?	1	3,00%	19,00%
10	¿Conoce cuál es el monto de inversión requerido para implementar su negocio?	1	3,00%	23,00%
11	¿Ha recibido acompañamiento técnico para la formulación de su idea de negocio?	1	3,00%	26,00%
12	¿Cuenta con infraestructura y maquinaria para el proceso de producción?	1	3,00%	29,00%
13	¿Conoce cuál es su capacidad de producción?	1	3,00%	32,00%
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	3,00%	35,00%
15	¿Ha registrado su marca / patente en el IEPI?	1	3,00%	39,00%
16	¿Conoce los costos y gastos que incurre para formalizar su emprendimiento?	1	3,00%	42,00%
17	¿Cuenta con capital de trabajo propio?	1	3,00%	45,00%
18	¿Cuenta con una línea de financiamiento para el desarrollo de su actividad productiva?	1	3,00%	48,00%
19	¿Ha iniciado sus ventas de manera formal?	1	3,00%	52,00%

20	¿Cuenta con una cartera de clientes que compran de forma recurrente?	1	3,00%	55,00%
21	¿Ha realizado estudios y análisis contables y/o financieros de su proyecto?	0	0,00%	55,00%
22	¿Ha participado en ferias y eventos para probar o comercializar sus productos?	1	3,00%	58,00%
23	¿Ha recibido apoyo y/o acompañamiento técnico para la puesta en marcha de su negocio?	1	3,00%	61,00%
24	¿Requiere de tecnología (laboratorios técnicos, infraestructura) para desarrollar nuevos productos o mejorar los procesos de su empresa?	1	3,00%	65,00%
25	¿Se encuentra registrado como exportador?	1	3,00%	68,00%
26	¿Sabe cómo presentar su producto y/o servicio a potenciales clientes o inversionistas?	1	3,00%	71,00%
27	¿Considera que su negocio se encuentra posicionado en el mercado?	1	3,00%	74,00%
28	¿Cuenta con conocimientos sobre manejo de bodegas, inventarios, layouts?	0	0,00%	74,00%
29	¿Tiene identificado el potencial de crecimiento de su negocio?	1	3,00%	77,00%
30	¿Ha realizado algún tipo de acercamiento con clientes de mercados internacionales?	0	0,00%	77,00%

31	¿Ha recibido mentoría o acompañamiento técnico para la aceleración de su proyecto?	1	3,00%	81,00%
Total:				81,00%
POST - EMPRENDIMIENTO				

Fuente: Dachiz Zuhe C.A.

Elaborado por: Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Isabel Cordero y Karla Valdez.

Tabla 2: Tabla de decisiones

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

Fuente: Dachiz Zuhe C.A.

Elaborado por: Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Isabel Cordero y Karla Valdez.

Tabla 3: Autoevaluación: Nivel de Innovación

Autoevaluación: Nivel de Innovación				
#	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	8,00%	8,00%

2	¿El producto, proceso o servicio proviene de investigación científica y tecnológica por parte del emprendedor?	0	0,00%	8,00%
3	¿El producto, proceso o servicio puede ser patentado o registrado en el IEPI en cualquier de sus modalidades?	1	8,00%	17,00%
4	¿El producto, proceso o servicio representa novedad para el mercado local?	0,5	4,00%	21,00%
5	¿El producto, proceso o servicio representa novedad para el mercado nacional?	0,5	4,00%	25,00%
6	¿El producto, proceso o servicio representa novedad para el mercado internacional?	0,5	4,00%	29,00%
7	¿Eso fue necesaria algún tipo de formación académica, técnica o tecnológica especializada para el desarrollo del producto, proceso o servicio?	0,5	4,00%	33,00%
8	¿Para el desarrollo del producto, proceso o servicio es necesario de maquinaria especializada o personalizada?	0,5	4,00%	38,00%
9	¿El proyecto se puede desarrollar con maquinaria y recursos nacionales?	0,5	4,00%	42,00%
10	¿El producto, proceso o servicio resuelve una necesidad real del mercado?	1	8,00%	50,00%

11	¿El proyecto se puede industrializar?	1	8,00%	58,00%
12	¿El emprendedor cuenta con los conocimientos o el personal necesario para implementar la idea de negocio?	0,5	4,00%	63,00%
Total:			INNOVADOR	63,00%

Fuente: Dachiz Zuhe C.A.

Elaborado por: Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Isabel Cordero y Karla Valdez.

Tabla 4: Tabla de decisiones

Tabla de decisiones	
Autoevaluación: Nivel Innovación	
Rango valores	Nivel
< 52%	TRADICIONAL
≥ 52%	INNOVADOR

Fuente: Dachiz Zuhe C.A.

Elaborado por: Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Isabel Cordero y Karla Valdez.

2.3.1 Conclusión del diagnóstico

Conforme a la información suministrada por el emprendedor, se concluye que el emprendimiento tiene un porcentaje del 81% de desarrollo; esto quiere decir que se encuentra en el nivel de crecimiento / Post-emprendimiento. Así mismo, en la siguiente tabla de autoevaluación, alcanza un porcentaje del 63% de innovación, ubicándose en la tabla de decisiones en el nivel “Innovador”.

Estos resultados demuestran que el emprendedor tiene una actitud positiva y cumple con los parámetros de calificación del Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca para que sea innovador. El producto no se encuentra fácilmente

en el mercado local, tiene marca registrada en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI) y representa una novedad atrayente en el mercado local, nacional e internacional, la misma que se podría incrementar incluyendo, conforme crezca, innovación en los procesos. El emprendedor tiene formación técnica, académica y tecnológica lo que aportó en el proceso de elaboración del producto. Se considera que resuelve una necesidad real del mercado en cuanto a gusto, placer, salud, etc., y se elabora sin conservantes ni químicos. La empresa está dispuesta a mejorar continuamente.

2.4 EXPORT AUDIT

2.4.1 Definición de Export Audit

El Export Audit es una herramienta analítica en la cual se puede evaluar fortalezas y debilidades de una empresa que desea exportar, y las amenazas y oportunidades de su mercado meta; por lo tanto, se considera necesaria la aplicación de este instrumento en las PYME's puesto que facilitará la introducción de sus productos en el mercado local o internacional aplicando las normas y procedimientos que rigen al comercio. Si los resultados son favorables, se podrá trabajar en un plan de internacionalización a futuro (Barzallo & Molina, 2009).

2.4.2 Metodología del Export Audit

El puntaje se realiza de acuerdo a una valoración que se atribuye a diferentes enunciados, clasificados según el área a analizar. Las áreas son: administrativa, producción, financiera y ventas. Para esta valoración se aplica la escala de Likert, con valores del 0 al 5, siendo "0" el menor puntaje y "5" el mayor.

2.4.3 Desarrollo del Export Audit

Tabla 5: Export Audit: Administrativo

ADMINISTRATIVO	Valoración
1. Tipo de empresa.	5
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores.	4

3. Cumplimiento de objetivos.	3
4. Exportación dentro de la planificación estratégica.	5
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional.	4
6. Diferenciación de la competencia.	5
7. Eficiencia del organigrama.	5
8. Manuales de procedimiento en funcionamiento.	0
9. Manual de funciones en funcionamiento.	0
10. Nivel de instrucción gerencial.	1
11. Experiencia en la industria de gerencia.	4
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas.	0
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.	3
16. Personal que habla el idioma inglés.	3
17. Información sobre mercados externos potenciales.	5
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.	4
TOTAL ADMINISTRATIVO	66/105
	62,86%

Fuente: Herramienta Export Audit

Tabla 6: Export Audit: Producción

PRODUCCIÓN	Valoración
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse.	3
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.	2
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria.	3
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo.	3
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción.	4
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados.	3
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos.	0
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño.	1
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental.	2
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios.	5
14. Certificaciones en propiedad de la empresa.	0

TOTAL PRODUCCIÓN	36/70
	51,42%

Fuente: Herramienta Export Audit

Elaborado por: Dachiz Zuhe C.A., Isabel Cordero, Karla Valdez

Tabla 7: Export Audit: Financiero

FINANCIERO	Valoración
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.	5
8. Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación.	3
9. Tiempo máximo por el que la empresa estaría dispuesta a endeudarse para un proyecto de exportación.	5
10. Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso.	4
11. Presupuesto destinado al área de marketing y ventas.	4
TOTAL FINANCIERO.	51/55
	92,72%

Fuente: Herramienta Export Audit

Tabla 8: Export Audit: Ventas

VENTAS	Valoración
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.	2
5. Personal en la empresa enfocada a marketing y ventas.	0
6. Personal enfocado en diseño del producto y marca.	3
7. Información sobre la demanda del producto en mercados externos.	4
8. Capacidad de la logística de la empresa.	4
9. Confianza en los servicios logísticos internacionales.	4
10. Información sobre los canales de distribución en los países meta.	5
11. Material publicitario del producto estrella	3
12. Uso de medios publicitarios.	3
13. Imagen de la empresa proyectada al cliente.	4
14. Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones.	3
15. Uso de página web.	2
16. Información sobre los posibles precios del producto fuera del país.	5

17. Manejo de términos INCOTERMS.	0
TOTAL VENTAS.	55/85
	64,70%

Fuente: Herramienta Export Audit

Elaborado por: Dachiz Zuhe C.A., Isabel Cordero, Karla Valdez

2.4.4 Conclusión Export Audit

2.4.4.1 Área administrativa

Se realizó la primera entrevista con el Gerente y propietario de Dachiz en el mes de noviembre de 2019. El Gerente está totalmente abierto a mejorar la administración de la empresa, así como todas las áreas por lo que por iniciativa propia ha gestionado apoyo del Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Ha aceptado con entusiasmo el trabajo con la Universidad del Azuay comentando que la colaboración entre el sector público y la academia dará muchos frutos en su empresa.

Dachiz cuenta con todos los permisos de funcionamiento y está próxima a obtener su Primera Certificación INEN. Actualmente participa en los talleres del Ministerio para mejorar sus condiciones como son diagnósticos, talleres CANVAS, ferias, etc. En este momento son considerados PYME. El Gerente Chicten Rodríguez es quien administra, su esposa, Daniela Macedo se encarga de la producción del chocolate, y su cuñado Víctor Macedo maneja el área de ventas y la promoción de los productos.

En el Export Audit administrativo obtuvo una calificación de 66/105, lo que representa que los procesos en esta área son favorables para una futura exportación, en un 62,86%.

2.4.4.2 Área de producción

La capacidad que se tiene ahora es de 360 barras diarias, sin embargo, se producen sólo 180. La producción se realiza mientras el local está abierto siempre que no se tengan imprevistos. En el mismo lugar se tiene un espacio de venta y exhibición y en la parte de atrás se produce. Las barras tienen una fecha de vencimiento de seis meses después de su elaboración. Dachiz ha decidido aumentar la producción del chocolate

ya que cuenta con la capacidad para hacerlo, una vez que haya conseguido más contratos con distribuidores y supermercados.

En el Export Audit la producción obtuvo una calificación de 36/70, lo que representa que los procesos en esta área son favorables para una futura exportación, en un 51,42%. Sin embargo, se podría mejorar.

2.4.4.3 Área financiera

Chicten Rodríguez lleva la economía de la empresa y declara ante el Estado todas las obligaciones. No tienen un análisis contable y financiero externo ni contratado. Toda el área económica se maneja de manera familiar.

Para iniciar el proyecto en Ecuador se realizó un préstamo a la Cooperativa Jardín Azuayo de \$3.000 con cuotas a 40 meses para poder solventar todos los gastos iniciales del establecimiento en el país, tanto documental (para su constitución) como físico (infraestructura). Sumando intereses la deuda es de \$3.800 de los cuales está cancelado un 57,5% (23 cuotas) a la fecha. La formalización de la empresa en cuanto a documentos tuvo un valor de \$2.900. El producto está inscrito y cumple todos los requisitos del SENADI.

En el Export Audit del área financiera obtuvo una calificación de 51/55, lo que representa que los procesos del área son favorables para una futura exportación, en un 92,72%.

2.4.4.4 Área de control de calidad, mercado y ventas

El área de ventas está a cargo de Víctor Macedo. Debido al nivel de producción, Dachiz realiza despacho diario y entrega personalmente a cada tienda o distribuidor el pedido. No tiene transporte contratado.

En Cuenca se vende a tres Almacenes Tía con entrega directa. De la misma manera a Mega Tienda del Sur (Challuabamba), Comercial Arándanos, Cadelaes, La Bodega, etc. El producto también se vende a siete establecimientos de Tía en la ciudad de Guayaquil a un target de clase media. El envío se realiza en transporte urbano. Las

órdenes de compra se verifican por sistema digital; se imprime la orden, se llena ya se envía. Dentro de la estructura de costo está incluido este valor (\$4,70 por paquete).

Dachiz se maneja con impulsores de venta en cada tienda de acuerdo a los reglamentos de las distintas instituciones. En el caso de “Almacenes Tía” Cuenca se tiene un impulsador por el tiempo de tres meses en horas de mayor fluidez de personas. En Guayaquil la política de “Almacenes Tía” es distinta y se debe cumplir con ciertos requisitos (la persona debe estar adscrita a una agencia de modelaje, se debe contar con seguro social, carta de compromiso y pasar un período de prueba). En la “Mega Tienda del Sur” (Challuabamba) se sitúan promotores de venta una vez al mes. En “Comercial Arándanos” no está permitida esta práctica.

En las bodegas de estas tres instituciones que se toman como ejemplo, el producto tiene buen nivel de rotación. “Almacenes Tía” tiene muy buena liquidez de pago, lo hace cada 15 días y se exige el 10% de descuento para ingresar. Esto facilita a Dachiz adquirir la materia prima y continuar la producción. En la “Mega Tienda del Sur” no se ha exigido descuentos, en “Comercial Arándanos” tampoco.

En cuanto a Comercio Exterior, Dachiz tiene previsto iniciar su exportación de productos a Venezuela. La familia de Chicten ha gestionado la venta a un supermercado de Mérida para distribuir el producto y también ha alquilado un local en un centro comercial para elaborar chocolates con cacao ecuatoriano bajo la misma receta (el valor del alquiler es \$30 por mes).

En el Export Audit de ventas obtuvo una calificación de 55/85, lo que representa que los procesos en esta área son favorables para una futura exportación, en un 64,70%.

2.5 Análisis FODA

2.5.1 Fortalezas

- Todos los productos son producidos con materia prima nacional y elaborados de forma artesanal (chocolates, mermelada hecha a base de fruta natural y galletas)
- Chocolate hecho a base de pasta de cacao orgánico
- El producto es diferenciado y nuevo en el mercado
- Poca oferta de un producto idéntico en el país

- En las barras de frutos secos existe una variedad de seis ingredientes saludables
- Los productos no tienen conservantes
- El tiempo de expiración del producto es de seis meses
- Cuenta con un servicio de entrega rápida a distribuidores
- Se realizan demostraciones para que el producto se venda de manera rápida, en horas estratégicas y de mayor flujo de personas
- El dueño de la empresa tiene una actitud emprendedora e innovadora que le va a permitir desarrollar mejoras en la producción para su futura internacionalización, así como también una gran apertura a trabajar con el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca
- La empresa tiene una disposición a dar crédito a sus distribuidores
- Se cuenta con administración activa en redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter para su publicidad

2.5.2 Oportunidades

- Los productos se venden a un precio competitivo
- Se tiene una diversidad de sabores
- Sus productos se encuentran distribuidos en cadenas de supermercados conocidos
- Cuenta con un mercado potencial en dos ciudades (Cuenca y Guayaquil)
- Futura exportación del producto ecuatoriano para apertura de local comercial y distribución a minoristas en Mérida – Venezuela
- El dueño mantiene buenos contactos en el sector privado y público que benefician a su empresa
- La empresa está inscrita a Pro-Ecuador, institución que ayuda a promover la oferta de productos ecuatorianos para su introducción en el comercio internacional
- Trabajan en conjunto con el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca

2.5.3 Debilidades

- Los costos de transporte y producción son elevados en relación al costo total debido a que no existe economía de escala
- No se aprovecha la capacidad total de la maquinaria

- Tiene problemas de liquidez
- Hasta el momento no se ha implementado una estrategia formal de Marketing
- No existe servicio post – venta ni políticas de devolución en caso de defectos en los procesos o daños en el trayecto del transporte
- Cuentan con poco personal
- Su establecimiento o local comercial no está terminado

2.5.4 Amenazas

- La situación política afecta cuando existen paralizaciones
- El pago de las cadenas comerciales es lento
- Los grandes contratos de marcas competencia reconocidas con las cadenas de supermercados fuertes e importantes, impiden que se pueda distribuir el producto en esos lugares
- Otras marcas en el mercado orgánico cuentan con un porcentaje mayor de cacao orgánico

2.5.6 Conclusión del Análisis FODA

La empresa Dachiz demuestra en su matriz FODA un comportamiento positivo en sus fortalezas y oportunidades puesto que se ha abierto camino en el mercado con un producto diferenciado y con excelentes contactos. El líder de esta empresa tiene una actitud emprendedora e innovadora en actividades de aprendizaje en lo que se refiere a su modelo de negocio, lo que hace que su empresa crezca y sea competitiva dentro del mercado ecuatoriano con proyección internacional. Como se pudo observar, las debilidades y amenazas representan la minoría de toda la matriz lo cual es favorable, puesto que se tiene que trabajar en puntos en los que ya se tiene un plan de soluciones progresivas según el representante de esta empresa.

2.6 Modelo de negocios CANVAS

Un modelo de negocio describe y da forma lógica a cómo una organización crea, entrega y captura valor. El modelo de negocios CANVAS se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas por los emprendedores y empresarios.

CANVAS fue creado por Alexander Osterwalder en el 2004 (Ferreira, 2015) y se compone de nueve bloques que contienen diferentes puntos importantes como la propuesta de valor, las características principales de la empresa, la identificación de los clientes objetivo o la arquitectura de ingresos. Es una herramienta ágil de gestión estratégica de negocio, que permite:

- Entender el modelo de negocio de una empresa de un solo vistazo
- Trabajar la estrategia de negocio con un lenguaje común y compartido
- Esbozar un modelo de negocio en nueve módulos que responden a cuatro líneas estratégicas determinantes en todo negocio de una empresa

(Carretto, Harispe, & Vaz, 2015)

La metodología del CANVAS consiste en desarrollar, en un lienzo a mano, un listado con los nueve bloques del modelo, esto con el fin de que el empresario pueda tener acceso físico a los datos más relevantes y motivar al cumplimiento de objetivos planteados.

El 28 de noviembre de 2019, se desarrolló un taller organizado por la Universidad del Azuay en compañía de los funcionarios del Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, y de los empresarios participantes del proyecto de vinculación. Dachiz participó del taller elaborando su lienzo a mano de modelo de negocios CANVAS.

Los nueve bloques se detallan a continuación.

1. Segmentación: define los diferentes grupos de personas u organizaciones para servir y alcanzar un objetivo empresarial. Se segmenta para identificar necesidades, definir tipos de relaciones, conocer cómo debo ofertar, etc.
2. Propuesta de valor: describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. Ayuda a definir qué se crea para el cliente, qué problema está resolviendo y qué se está ofreciendo. Es el principal factor de diferenciación que las empresas deben desarrollar
3. Canales de distribución y comunicación: describe cómo la empresa se comunica y llega a su segmento de clientes para ofrecer una propuesta de valor. La comunicación, la distribución y los canales de venta comprenden la interfaz

de una empresa con los clientes. Los canales son puntos de contacto con el cliente y juegan un papel importante en la experiencia

4. Relación con los clientes: describe los tipos de relaciones establecidas en una compañía o con los segmentos establecidos
5. Fuente de ingreso: representa la caja de efectivo de la empresa, generada a partir de cada segmento de clientes (los gastos deben restarse de los ingresos para crear ganancias)
6. Recursos clave: describe los activos más importantes requeridos para hacer trabajar el modelo de negocio
7. Actividades clave: describe las cosas más importantes que una compañía debe hacer para funcionar el modelo de negocio
8. Socios clave: describe la red de proveedores y socios que hacen trabajar el modelo de negocios
9. Precios y costos de producción: describe todos los costos incurridos para operar en el modelo de negocio

(Carretto, Harispe, & Vaz, 2015)

Ilustración 8: Modelo de Negocios CANVAS

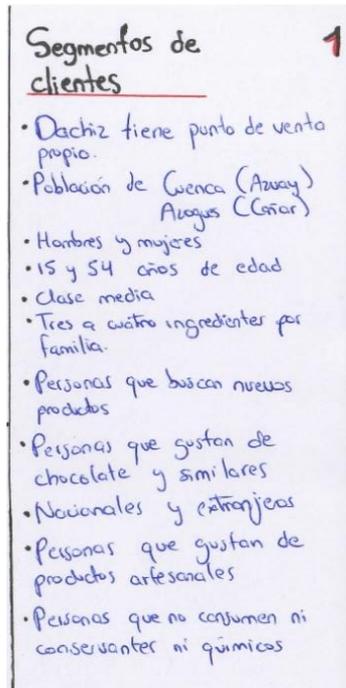
<p>8 <u>Socios Clave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cacao Arauzi • DASAM • Cítricos Torres y Cordero • Cárcay • Universidad del Azuay • Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. • Procuacobar • Semblabramatory • Diferentes canales de distribución. 	<p>7 <u>Actividades Clave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño e innovación • Compra y selección de materia prima • Distribución y comercialización • Servicio postventa 	<p>2 <u>Propuesta de Valor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Exclusividad (producto nuevo) • Fruta natural, artesanal, relleno de mermelada • Mayor de ganancia de hasta un 40% por el valor agregado artesanal. • Tiene un precio competitivo • Innovación (mermelada natural, cereales, frutos mixtos) • Presentaciones cómodas en formato • Las materias primas con las que se elabora el producto poseen certificaciones orgánicas. • Chocolate posee un buen porcentaje de cacao • Cacao es 100% ecuatoriano. 	<p>4 <u>Relación con clientes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Directa • Redes Sociales <ul style="list-style-type: none"> - Facebook - Twitter - Instagram • Correo electrónico • Comunicación directa • Recepción de pedidos vía telefónica. 	<p>1 <u>Segmentos de clientes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dachiz tiene punto de venta propio. • Población de Cuenca (Azuay) Azuaya (Cuenca) • Hombres y mujeres • 15 y 54 años de edad • Clase media • Tres o cuatro integrantes por familia. • Personas que buscan nuevos productos • Personas que gustan de chocolate y similares • Nacionales y extranjeros • Personas que gustan de productos artesanales • Personas que no consumen ni conservantes ni químicos
<p>6 <u>Recursos Clave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Físicos → <ul style="list-style-type: none"> Local Mobiliario Productivo Equipamiento Materiales e Insumos • Recursos Intelectuales → <ul style="list-style-type: none"> Marca y Patente • Financieros → Crédito • Talento Humano → 3 personas 	<p>9 <u>Fuente de Ingresos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aporte de los chocolates : 95% • Aporte de galletas y otros : 5% • Financiamiento de la empresa : Crédito Cooperativa Jardín Azuayo • Formas de pago de clientes: efectivo por pedidos directos (10%) y cheques 90% Supermercados. 	<p>5 <u>Estructura de Costos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos Fijos <ul style="list-style-type: none"> ↳ Alquiler ↳ Sueldos ↳ Mantenimiento • Costos Variables <ul style="list-style-type: none"> ↳ Materia prima ↳ Servicios básicos ↳ Transporte público para entregas 	<p>3 <u>Canales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Supermercados <ul style="list-style-type: none"> - Megatienda del Sur - La Bodega - Comercial Arcobonos • Cadenas <ul style="list-style-type: none"> - Almacenes Tca • Mini-market • Restaurantes 	<p>5 <u>Fuente de Ingresos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aporte de los chocolates : 95% • Aporte de galletas y otros : 5% • Financiamiento de la empresa : Crédito Cooperativa Jardín Azuayo • Formas de pago de clientes: efectivo por pedidos directos (10%) y cheques 90% Supermercados.

Fuente: Dachiz Zuhe C. A.

Elaborado por: Dachiz Zuhe C.A., Isabel Cordero, Karla Valdez

2.6.1 Segmentación

Ilustración 9: CANVAS: Segmentación



Fuente: Dachiz Zuhe C. A.

Elaborado por: Dachiz Zuhe C.A., Isabel Cordero, Karla Valdez

El desarrollo del CANVAS de la empresa Dachiz se inicia con la segmentación del mercado y la identificación del principal consumidor. El objetivo es determinar las características del cliente objetivo.

El reconocimiento de estos detalles, en la segmentación y en todos los bloques, se divide en dos puntos: Business to Consumer (del negocio al consumidor) y Business to Business (negocio a negocio (distribuidores o minoristas)).

Business to Consumer (B2C)

- El público objetivo se encuentra en su mayoría en la población de Cuenca (Azúay), Azogues (Cañar) y Guayaquil (Guayas); hombres y mujeres entre 15 y 54 años de edad
- El nivel de ingresos del público es: clase media
- El chocolate está destinado a personas que buscan nuevos productos, que les gusta el chocolate y similares, que gustan de productos naturales (no incluir

veganos radicales), que gustan de productos artesanales y que no consumen ni conservantes ni químicos

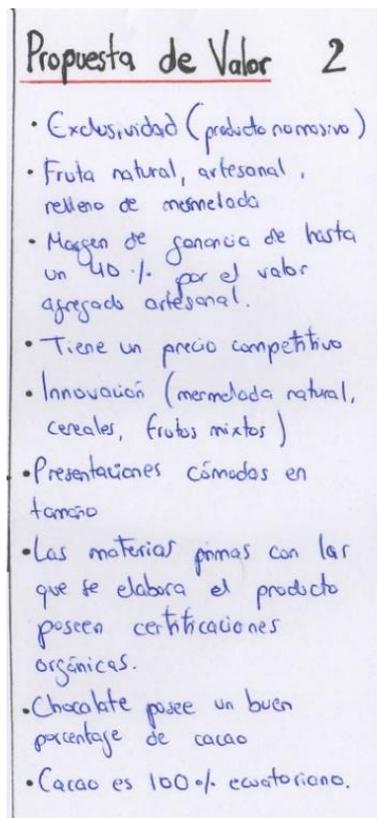
- El producto está destinado para nacionales y extranjeros

Business to Business (B2B)

- Los distribuidores o minoristas objetivos son supermercados de clase media en Cuenca, Azogues y Guayaquil

2.6.2 Propuesta de valor

Ilustración 10: CANVAS: Propuesta de Valor



Fuente: Dachiz Zuhe C. A.

Elaborado por: Dachiz Zuhe C.A., Isabel Cordero, Karla Valdez

La principal diferenciación del producto Dachiz es la elaboración de los chocolates completamente artesanal libre de químicos y conservantes, respondiendo a las necesidades del mercado actual. Se destaca de la competencia por su:

- Exclusividad (producto no masivo)
- La fruta que se utiliza es natural y su relleno de mermelada es elaborado por la empresa.
- El margen de ganancia es de hasta un 40% para los clientes por el valor agregado al ser artesanal
- El chocolate tiene un precio competitivo
- Existe una innovación en todos los procesos (mermelada natural, cereales, frutos mixtos)
- Las presentaciones son cómodas en tamaño
- Las materias primas con las que se elabora el producto poseen certificaciones orgánicas, lo que lo hace un chocolate de calidad
- El chocolate con leche posee un buen porcentaje de cacao (34%)
- La pasta de cacao es 100% ecuatoriana de excelente calidad, calificada como una de las mejores del mundo

2.6.3 Canales de distribución

Ilustración 11: CANVAS: Canales de distribución



Fuente: Dachiz Zuhe C. A.

Elaborado por: Dachiz Zuhe C.A., Isabel Cordero, Karla Valdez

Los distribuidores con los que Dachiz mantiene relación comercial en la actualidad son supermercados, mini market y restaurantes o cafeterías de target socioeconómico medio:

- Megatienda del Sur (Challuabamba – Cuenca)

- La Bodega (Azogues)
- Cadelaes (Cuenca)
- Almacenes Tía (Cuenca, Guayaquil)
- Terminal de pasajeros (Cuenca)
- Tienda de comida vegetariana (Cuenca)
- Coco's Café (Cuenca)

Dachiz distribuye de manera directa, es decir, desde la fábrica se lleva el pedido al cliente en transporte propio. No se cuenta con integraciones logísticas ni servicio postventa.

Respecto a las ventas freelance (trabajo autónomo), Dachiz participa en ferias y ofrece descuentos por temporada (black weekend, navidad, etc.) en sus páginas de redes sociales.

Canales de comunicación

La forma de comunicación que la empresa maneja internamente es directa con todas las áreas ya que es una empresa 100% familiar. La comunicación externa se realiza desde Gerencia.

La imagen corporativa que se busca transmitir día a día es de un chocolate elaborado con cacao ecuatoriano artesanal de calidad con mermelada de fruta natural.

Business to Consumer (B2C)

La empresa brinda al consumidor perfiles de redes sociales que se encuentran activos (Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp)

- Facebook: Empresas Dachiz Zuhe C.A.
- Twitter: @dachizchocolate
- Instagram: @dachizchocolate

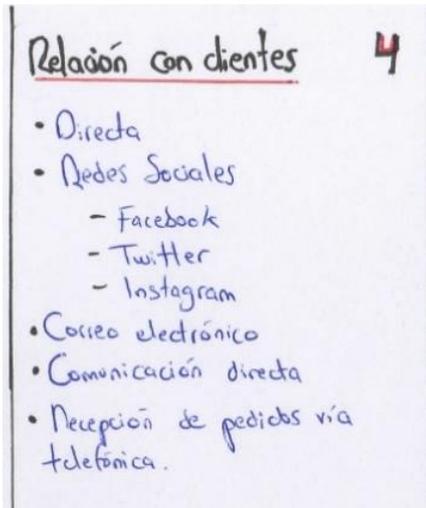
Business to Business (B2B)

Dachiz posee página web y un correo electrónico institucional para sus clientes distribuidores o minoristas

- Página web: <https://chocolates-dachiz-ecuador.negocio.site/>

2.6.4 Relación con los clientes

Ilustración 12: CANVAS: Relación con los clientes



Fuente: Dachiz Zuhe C. A.

Elaborado por: Dachiz Zuhe C.A., Isabel Cordero, Karla Valdez

Dachiz se ha planteado como objetivo el cuidar la relación con sus clientes para poder crear fidelidad y garantizar su volumen de producción

Business to Consumer (B2C)

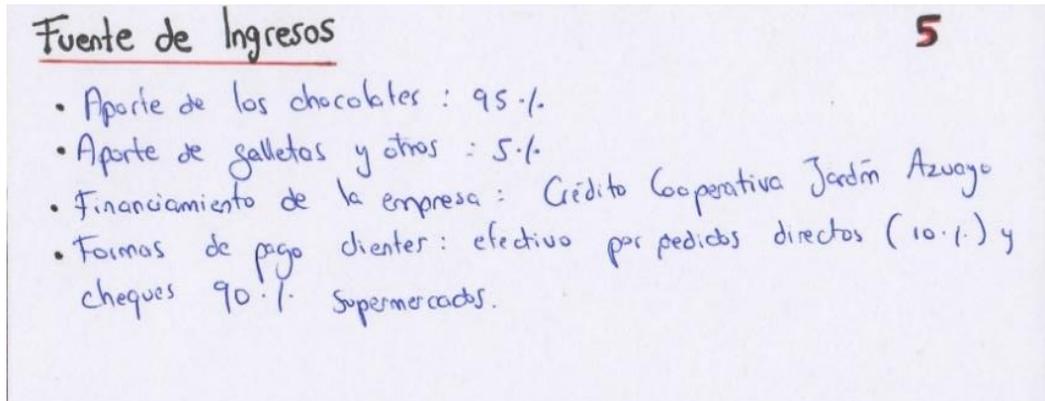
- Se detalla la relación de la empresa con los clientes finales:
- Dachiz se enfoca en una atención personalizada a través de impulsos en horas pico
- La empresa busca crear una relación con el cliente final y también afines
- Se realizan invitaciones a visitar las redes sociales
- Se exponen los productos de manera innovadora, se comparte información adicional sobre el cacao, datos curiosos y fotografías. Se busca agregarle valor a la información y mostrar beneficios

Business to Business (B2B)

- Respecto a la empresa con sus clientes, Dachiz conoce el costo de cada relación comercial e intenta tener siempre un precio de introducción menor con cada intermediario, además de descuentos y promociones

2.6.5 Fuentes de ingreso

Ilustración 13: CANVAS: Fuentes de ingreso



Fuente: Dachiz Zuhe C. A.

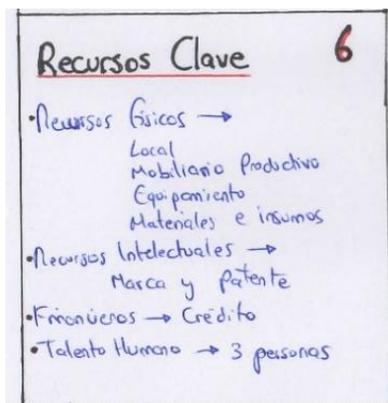
Elaborado por: Dachiz Zuhe C.A., Isabel Cordero, Karla Valdez

La empresa se ha financiado, para su constitución y funcionamiento, desde sus inicios por capital propio gracias a un crédito obtenido en la Cooperativa “Jardín Azuayo” que se ha ido pagando mensualmente.

El chocolate es el producto que genera el 95% de los ingresos. La principal forma de pago de los clientes es en efectivo por pedidos directos (10%) y cheques (90% en supermercados, mini market, etc.).

2.6.6 Recursos clave

Ilustración 14: CANVAS: Recursos clave



Fuente: Dachiz Zuhe C. A.

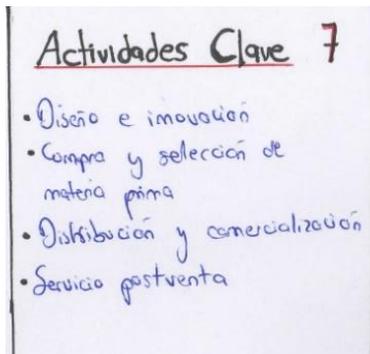
Elaborado por: Dachiz Zuhe C.A., Isabel Cordero, Karla Valdez

Existen recursos físicos, intelectuales, financieros y talento humano, necesarios para el funcionamiento de la empresa

- Los recursos físicos identificados como imprescindibles son un establecimiento, mobiliario, equipamiento (maquinaria) y materiales (utensilios de cocina, limpieza, etc.) e insumos (materia prima) para producir
- Los recursos intelectuales necesarios para el funcionamiento son la marca y patente registradas, una base de datos completa (materia prima adquirida, inventario, contabilidad, etc.), y experiencia y conocimiento del mercado
- El principal recurso financiero base es el capital para el equipamiento de la planta productiva
- Y, por último, el Talento Humano constituido por tres personas para producción, administración y ventas

2.6.7 Actividades clave

Ilustración 15: CANVAS: Actividades clave



Fuente: Dachiz Zuhe C. A.

Elaborado por: Dachiz Zuhe C.A., Isabel Cordero, Karla Valdez

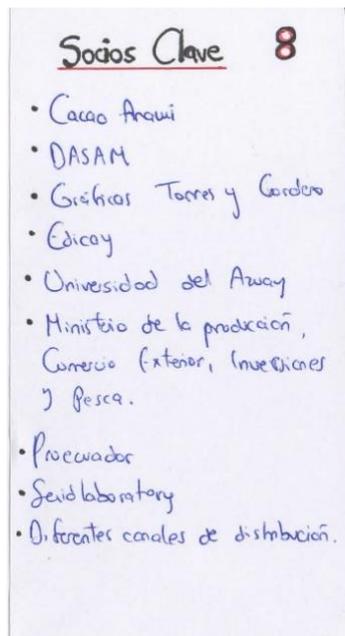
Las actividades más importantes para la empresa se resumen en:

- La compra y selección de materia prima y proveedores para que se custodie la elaboración artesanal
- Elaboración artesanal del chocolate

- La distribución y comercialización
- El servicio postventa: a implementar porque actualmente no se cuenta con políticas de devolución ni servicio post venta
- El plan de marketing: a implementar. Se tiene como objetivo el diseño de un plan de acción con actividades y metas

2.6.8 Socios clave

Ilustración 16: CANVAS: Socios clave



Fuente: Dachiz Zuhe C. A.

Elaborado por: Dachiz Zuhe C.A., Isabel Cordero, Karla Valdez

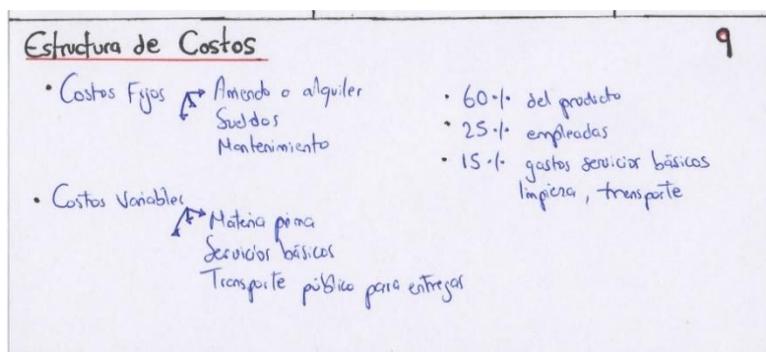
Dachiz cuenta con un equipo de instituciones que le permiten funcionar con normalidad y que le brindan lo necesario para el desarrollo de sus productos. Las entidades más importantes son:

1. CACAO ARAWI (distribuidor de la pasta de Cacao)
2. DASAM (distribuidor de vainilla, azúcar, harina, manteca, aceite, cobertura de chocolate y artículos de limpieza)
3. Gráficas Torres y Cordero (imprenta que proporciona envoltorios)
4. Edicay (imprenta que proporciona empaques)

5. Universidad del Azuay, institución que da impulso a proyectos de vinculación con la comunidad. Promueve interacción entre la academia, sector público y sector privado para trabajar juntos mejorando competitivamente a los productos que ofrecen las PYME's de la provincia del Azuay
6. Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, institución pública que trabaja conjuntamente con la academia
7. ProEcuador, institución pública que trabaja conjuntamente con la academia
8. SEIDLABORATORY (empresa que realiza análisis de laboratorio y registros)

2.6.9 Precios y Costos de producción

Ilustración 17: CANVAS: Precios y Costos de producción



Fuente: Dachiz Zuhe C. A.

Elaborado por: Dachiz Zuhe C.A., Isabel Cordero, Karla Valdez

Si bien Dachiz impulsa su negocio basándose en la creación de valor, las operaciones deben custodiar que los costos de producción sean lo suficientemente rentables para prosperar como empresa y crecer en el mercado. Existen costos fijos y variables que deben ser considerados para poder producir y obtener utilidad. Los costos fijos son: arriendo o alquiler de local para producir, sueldos a personal y mantenimiento del espacio (limpieza y servicios básicos). Los costos variables son materia prima (en función de la demanda), transporte de la entrega (dependiendo cantidad y peso del pedido ya que se realiza de manera directa al cliente), marketing y publicidad.

Costos más importantes del modelo de negocio

Los principales costos de elaboración del chocolate se pueden dividir en porcentajes para su mejor comprensión:

- 60% del producto que es materia prima y empaque (costo neto)
- 25% de sueldo a empleados
- 15% para gastos de servicios básicos, limpieza y transporte

Recursos clave más costosos

Los recursos que representan el mayor valor en cuanto a costos son los materiales e insumos.

Actividades clave más costosas

La actividad más representativa en cuanto a costo es el tiempo de producción que merece atención ya que se realiza una pausa para el enfriamiento del chocolate antes de ubicar en envases o empaques.

Costo de producción

En el modelo de negocios CANVAS es importante determinar en este punto número nueve, el valor exacto de costo total de la producción para así plantear metas y objetivos para reducirlo, siempre y cuando no afecte la calidad del producto final. El costo total es:

1. Barras a base de chocolate con leche 34% de cacao rellena con mermelada de maracuyá, mora o frutos mixtos (60 gramos): \$0,57
2. Barra a base de chocolate con leche 34% de cacao rellena con mermelada de maracuyá, mora o frutos mixtos (120 gramos): % 1,10

Costo de producción válido sólo para la República del Ecuador.

2.7 Conclusión del modelo de negocios CANVAS

El modelo de negocios ha sido una herramienta necesaria para el emprendimiento ya que ha fijado con claridad puntos que anteriormente no se había dado la importancia correspondiente. Gracias a la colaboración del Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca y del dueño de la empresa se ha podido plasmar una

visión de la situación actual del cliente objetivo y sus características principales conociendo así de mejor manera el mercado al que va dirigida su propuesta de valor, misma que permitió definir las ventajas competitivas de su principal producto y qué crea este para el cliente.

Dentro del bloque de canales de distribución se pudo constatar que Dachiz tiene relación comercial con supermercados, mini market y restaurantes/cafeeterías de nivel socioeconómico medio esforzándose por mantener una relación comercial estable y fructífera. Sus fuentes de ingreso son la financiación por capital propio y un crédito con buen historial, siendo el chocolate el producto que genera el 95% de sus ingresos. Dachiz cuenta con herramientas clave para su correcto funcionamiento y desempeño como son los recursos físicos, intelectuales, financieros y de talento humano los cuales son indispensables para que la empresa tenga la capacidad de seguir desarrollándose y complementándose con las actividades clave, que actualmente son actividades de compra de materia prima, de elaboración y comercialización del producto.

Asimismo, existen empresas que colaboran en la cadena de suministro de Dachiz facilitando insumos, materiales, materia prima, etc., sin las cuales no se podría producir. Estos socios son fundamentales por que se ha establecido contratos fijos y así asegurar que se disponga de todo lo necesario. Y, por último, es fundamental el establecimiento de los costos fijos y variables que deben ser considerados para que el negocio sea rentable. Estos valores no pueden excluirse del costo neto y se debe procurar la reducción de los costos variables sin afectar la calidad de producción. Como se puede observar en la imagen del lienzo físico, estos bloques son necesarios para cualquier tipo de emprendimiento o empresa, en el caso de Dachiz esta herramienta le ha brindado una guía que facilita el cumplimiento de las actividades diarias, y ha dado sentido al objetivo del negocio.

2.8 Conclusión del Capítulo

Actualmente Dachiz Zuhe C.A., es una empresa que desde el inicio de su emprendimiento se ha enfocado en producir y comercializar productos de excelente calidad, así como también en crecer actualizándose y adaptándose a su medio. Su misión y visión contienen los planes a corto y largo plazo, y mantiene el enfoque de lo que quiere para su empresa.

En base a los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial realizado de acuerdo a los términos del Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Dachiz se califica como un emprendimiento innovador. Esta puntuación es de gran ventaja ya que permite tener objetivos mucho más concretos en cuanto a crecimiento y mejoras.

El Export Audit es una herramienta que ha facilitado a Dachiz conocer aspectos específicos que se deben incluir en el plan de mejoramiento. Ha conseguido una puntuación favorable en relación al tiempo que lleva en el mercado y a la acogida que ha recibido por parte de los consumidores. Las cuatro áreas de estudio fueron analizadas con detenimiento.

Su análisis de la matriz FODA resalta varias Fortalezas y Oportunidades que tiene la empresa y reconoce pocas Debilidades y Amenazas. Como se pudo observar, se destaca principalmente la actitud innovadora y emprendedora del dueño de la empresa, misma que ha permitido la adquisición de conocimientos y buenas relaciones con sus *stakeholders* como una de las grandes oportunidades de su negocio, con un producto diferenciado, saludable y nuevo en el mercado. A pesar de que cuenta con poco personal, poca capacidad productiva, y el emprendimiento se encuentra en un ambiente competitivo fuerte, el negocio tiene el potencial de crecer aún más. Todas las áreas están en continua mejora; sin embargo, se debe aplicar una estrategia de marketing y distribuir las funciones por escrito para que así pueda llevarse un mejor control.

Por último, dentro del proyecto, se realizó un taller CANVAS con las PYME's participantes, en el cual se pudo elaborar de manera física un lienzo en el que se destacaron nueve bloques que permitieron dar orientación al negocio gracias a las directrices que cada bloque brinda, como la identificación de los clientes objetivos, la relación con los socios, la propuesta de valor que el dueño de la empresa quiere dar con su producto, etc., llevando así tanto en la mente como en el lienzo una idea clara que responde a los objetivos.

CAPÍTULO 3

Elaboración del plan de mejoramiento competitivo

3.1 Introducción

Después de haber realizado un diagnóstico completo de la empresa con la ayuda de herramientas proporcionadas por el Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, se cree conveniente utilizar esta información para transmitir las ideas e iniciativas de progreso a través de un plan de mejoramiento competitivo para la futura exportación; de esta manera la empresa podrá disponer de un plan de acción que la acercará a la internacionalización.

En el presente capítulo se desarrollará la propuesta de plan de mejoramiento competitivo en base al estudio realizado en los capítulos anteriores, en los que se encontró tanto en el análisis FODA como en la información del modelo de negocios CANVAS puntos críticos como la falta de liquidez, inexistencia de una estrategia de Marketing, carencia de servicio post – venta, insuficiente personal en las áreas, etc., los mismos que demostraron que es indispensable crear un plan de mejoramiento competitivo en el área administrativa y de ventas ya que son las áreas de mayor necesidad en la actualidad ya que no cuentan con un programa o una estrategia desarrollada como para acercar a esta PYME a la internacionalización. Se iniciará realizando una Marketing Mix para clarificar la situación actual y facilitar la identificación de factores clave. Se determinará la capacidad financiera actual y después se describirá el entorno económico, cultural, político y ambiental. También se detallará a breves rasgos la situación competitiva de la empresa, esto con la finalidad de conocer los retos a los cuales Dachiz se enfrenta en el mercado.

Posterior a esto se especificarán las fases de aplicación del plan. En el área administrativa se realizará una propuesta de misión y visión para conceptualizar de mejor manera los objetivos de la empresa, se establecerán valores empresariales que darán identidad y dirección a todas las actividades, se revisarán y analizarán los objetivos propuestos para el año 2020 debido a la inestable situación a nivel mundial. Se diseñará una política de devolución de producto, nacional e internacional, y, a través de un flujograma, se detallarán los procedimientos en la parte de producción para mejorar el orden en cuanto a procesos.

En el área de ventas se iniciará especificando minuciosamente el target (público objetivo) para optimizar el uso de recursos. Se desarrollará un plan de marketing con objetivos de *branding* y ventas y se propondrá un rediseño de empaques con el objetivo de mejorar la imagen para el target deseado. Posteriormente, se analizará la logística de exportación proponiendo una opción de Courier, Incoterm y método de pago. Finalmente, se dará a conocer la normativa para el etiquetado de envío (cajas de cartón) que facilitará a Dachiz hacer negocios en el exterior. El conjunto de propuestas que se presentarán en este capítulo no sólo se orientan a incrementar utilidades, sino que se concentran en resaltar el potencial que la PYME posee para abrirse nuevos mercados y así competir con las grandes marcas de chocolates.

3.2 Plan de Mejoramiento Competitivo

3.2.1 Marketing MIX

Para tener una visión más amplia del futuro de la empresa, en este plan de mejoramiento competitivo con miras a la exportación, se desarrolla a continuación un análisis de estrategia interna, denominada Marketing Mix. Esta herramienta de análisis es un conjunto de medios operacionales mediante los cuales la empresa satisface necesidades de segmentos de clientes facilitando procesos de decisión de compra del consumidor. Sus componentes se dividen en cuatro:

1. **Producto:** se refiere a los elementos tangibles o intangibles que puedan ser mercadeados, así como también vienen acompañados de más elementos como la experiencia, el servicio, la información, etc., y su conceptualización tiene que enfocarse en el cliente.
2. **Precio:** es el valor de transacción para intercambiar productos en el mercado para que la empresa recupere los costes y obtenga utilidad; es decir, es esa cantidad de dinero que la empresa cobra al cliente por el producto.
3. **Plaza o distribución:** habla de la colocación del producto en el lugar donde desea comprar el cliente, en la cantidad solicitada y en el momento preciso.
4. **Promoción:** este componente se encarga de transmitir e informar la existencia del producto, sus ventajas, características y cómo resuelve una necesidad. La promoción se da para clientes ya existentes de manera que no opten por

comprar los productos de su competencia; y para posibles clientes a fin de provocar un estímulo que impulse a probar el producto.

(Monferrer Tirado, 2013)

A continuación, se detallan los cuatro componentes del Marketing Mix de la empresa Dachiz:

3.2.1.1 Producto

El producto se caracteriza por ser un chocolate 100% ecuatoriano elaborado de forma artesanal sin uso de conservantes ni químicos agresivos para la salud del consumidor. Para mejorar la apreciación en el mercado, se plantea diseñar un nuevo empaque para tener mayor oportunidad de posicionamiento en la mente del cliente, ya que se causará un mejor impacto al incluir estos atributos de forma visible y se alcanzará satisfacer sus expectativas. Se busca crear un pensamiento de calidad natural y orgánica, que si bien es subjetiva en cada cliente, pretende llegar a satisfacer una necesidad.

Ilustración 18: Marketing Mix: Producto



Fuente: Dachiz Zuhe C.A.

Ilustración 19: Marketing Mix: Producto



Fuente: Dachiz Zuhe C.A.

Ilustración 20: Marketing Mix: Producto



Fuente: Dachiz Zuhe C.A.

3.2.1.2 Precio

La estrategia de precio se enfoca en el concepto del producto. Al vender chocolate se ofrecen ciertas emociones implícitas que el cliente está buscando satisfacer en dicho momento. El chocolate Dachiz en la presentación de 60 gramos tiene un costo de \$1 a precio de distribuidor (al por mayor) y se da libertad de vender al valor que cada minorista considere conveniente. En el mercado alcanza hasta \$1,36 dependiendo el punto de venta. Se considera un valor asequible y apto para todo público. En fechas especiales como San Valentín, Día de la Madre, Día de la Mujer, Día del Padre o Navidad, se ofrecen promociones 2x1, sin variar el costo para mantener la estabilidad y así lograr tener un porcentaje de consumidores habituales.

3.2.1.3 Plaza

La empresa se ha consolidado en el Ecuador, tiene su sede en Cuenca y ha encontrado mercado en la ciudad de Guayaquil. Posterior a la instalación en la sede, se inició de manera convencional, con pequeños envíos a la ciudad de Mérida, Venezuela; sin embargo, no se ha conseguido un cliente que realice pedidos constantes. El canal de distribución se centra en la empresa ya que se manejan de manera directa hacia los supermercados en los que se distribuye. Dachiz sigue buscando mercados donde insertar su producto y destacar por su atributo artesanal y libre de químicos, además de su aporte medioambiental.

3.2.1.4 Promoción

Los principales objetivos de campaña de la empresa buscan establecer el nombre “Dachiz” en la mente de los consumidores y posicionarse entre las 10 marcas más conocidas. Se busca tener por lo menos un 10% de consumidores habituales y así una producción mensual segura. Por el momento no se cuenta con un plan de marketing ni con estrategias publicitarias, sin embargo, la empresa ha decidido promocionarse a través de sus perfiles en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram y WhatsApp.

3.2.2 Capacidad financiera

En este plan se ha considerado sumamente importante la capacidad financiera. Existen varios mecanismos de control para mantener el nivel adecuado de liquidez en las empresas, como, por ejemplo: implementar una estructura para el manejo y control de dinero, siendo esta responsabilidad de la persona encargada de llevar las finanzas y contabilidad. También se puede contar con planes de contingencia. Por otro lado, se debe mantener una supervisión continua de los estados contables (Destino Negocio, 2015). En este trabajo se propone para la PYME una manera de financiamiento que le ayude a obtener mayor liquidez y así poder invertir en mejoras.

Dachiz Zuhe C.A. comenzó con una línea de financiamiento de tres mil dólares (\$3.000) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, con cuotas a 40 meses y el valor a pagar incluidos los intereses es de tres mil ochocientos dólares

(\$3.800). En este caso y según las necesidades de la empresa, se sugiere que para mantener la liquidez se debe vender a los distribuidores dando un plazo máximo de pago; lo sugerido es de 45 días con el método de pago indicado posteriormente en este plan.

3.2.3 Entorno económico, político, cultural y ambiental

3.2.3.1 Económico

Como ya se mencionó en el primer capítulo de este trabajo, en la importancia de las pequeñas y medianas empresas dentro del tejido empresarial ecuatoriano, las PYME's tienen un aporte significativo y según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de PYME (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015). Diez años más adelante, el número de empresas aún sigue siendo un pilar fundamental en la economía ecuatoriana.

En los últimos años se ha considerado a las PYME's como el sector más productivo en la economía del país; esto se ve reflejado en el Producto Interno Bruto (PIB) con una tasa de más del 25%. A su vez, la PYME es generadora de empleo ya que abarca un 70% de la Población Económicamente Activa (PEA) del país, por ende, también son importantes para el desarrollo de la producción y un manejo sostenible de la economía (Ron & Sacoto, 2017).

A nivel nacional, dentro de los valores del PIB, el comercio es una de las actividades más importantes junto con la construcción y manufactura, excepto refinación de petróleo (Ron & Sacoto, 2017). Por otro lado, la economía ecuatoriana está sintiendo el impacto de los cambios en el escenario internacional, al ver reducido el flujo de divisas que entran al país por el desplome de las exportaciones petroleras (Hurtado & Rivadeneira , 2015).

3.2.3.2 Político

En el año 2015, el gobierno dio señales de acercamiento al sector empresarial ante la necesidad de impulsar una mayor inversión privada, que compense en algo la caída en la inversión pública. Se promovió el desarrollo de alianzas público – privadas para

atraer inversiones en sectores estratégicos. También se anunciaron reformas que permitan reducir los trámites y papeleos para la constitución y funcionamiento de empresas. Se incorporaron al gobierno funcionarios más cercanos a las visiones empresariales y se anunció una pausa normativa para dar previsibilidad a los negocios (Hurtado & Rivadeneira , 2015).

El fomento del cambio en la matriz productiva, mediante la sustitución de importaciones con producción local, fue visto como una ventana de oportunidades. Todo esto dio paso a la motivación de muchos empresarios y personas que quisieron constituir sus empresas beneficiando también a las PYME's del sector alimenticio (Hurtado & Rivadeneira , 2015).

3.2.3.3 Cultural

El entorno cultural en el que se desenvuelve el mercado cacaotero ecuatoriano es verdaderamente especial al tener consideraciones importantes en el comercio internacional, consideraciones que le han otorgado altos adjetivos y calificaciones como uno de los mejores del mundo. El consumidor sí tiene conciencia del valor agregado del chocolate ecuatoriano (Infogram, 2020).

Según un estudio realizado en el presente año 2020, los consumidores ecuatorianos muestran con claridad lo que más influye para elegir un producto o servicio frente a otros es la marca, con el 96% de calificación entre otros factores (opiniones, publicidad, internet, etc.), dato significativo, puesto que muestra que está muy arraigado el comportamiento denominado “marquismo” (Infogram, 2020).

Los consumidores del Ecuador que efectúan consultas previas en internet, para conocer opiniones de otros consumidores sobre el producto que van a adquirir, no es significativa (17%), pero debido a la generalización del uso de Internet como canal de comunicación entre los consumidores, irá cobrando cada día mayor importancia (Infogram, 2020).

3.2.3.4 Ambiental

En Ecuador, la tendencia en aplicar estrategias ecológicas inició en el 2009, ya que los consumidores ecuatorianos empezaron a comprar productos ecológicos, sea por novedad o moda, con dos fines: no afectar al medio ambiente y proteger la salud. La variable ecológica ha llegado a ser el valor agregado y diferenciador de los productos, además de ser un punto estratégico que fortalece la imagen de la organización. De allí que los consumidores actuales buscan cada vez más, un producto amigable con el planeta (El Comercio, 2012).

3.2.4 Situación competitiva de la empresa

En la actualidad, la competencia de Dachiz dentro del país son las marcas de chocolate con leche existentes en el mercado, las cuales tienen una variación media en precios, en el empaque, en su composición y sabores, así como también una alta variación en la inversión publicitaria ya que se dirigen a un target de clase media. Los competidores directos en el Ecuador que han sido considerados para el análisis de la situación son los siguientes:

1. Bios
2. Nestlé
3. Ritter Sport

La razón por la cual se realizó esta elección fue que estas marcas compiten directamente con la empresa en cuanto al producto que ofrecen: chocolates rellenos de jalea con sabores artificiales o relleno de pedazos de fruta confitada, coco rallado, etc. Existe una similitud en cuanto a las características principales ya que otras marcas de chocolate brindan otro tipo de presentaciones: bombones simples, bombones rellenos de chocolate en crema, crema de avellana u otros *toppings* (aderezos), esferas pequeñas, barras sin relleno, chocolate en forma de caramelo y muchas más. Estos se podrían considerar competidores indirectos. Si bien marcas como Pacari y República del Cacao ofrecen también barras, el target que Dachiz maneja en la actualidad no es el mismo ya que las empresas mencionadas son reconocidas como barras premium y se venden a un valor mayor. A continuación, se presenta una breve descripción de las empresas consideradas como competidores directos:

3.2.4.1 Chocolates Bios

A puertas de una de las grandes guerras mundiales, la familia Olgieser decidió trasladarse desde Europa a Sudamérica, buscando mejores condiciones para vivir y para desarrollar su empresa, recién constituida, de chocolates. Es así como, con destino al sur llegan al puerto de Santa Elena en Guayas (Ecuador), donde aprovechan su estadía para conocer Quito, ciudad de la que se enamoraron de inmediato, más aún, cuando se suma al magnífico clima de todo el año, la calidad humana de los trabajadores y la facilidad de proveerse de la mejor materia prima del mundo, el cacao ecuatoriano (Chocolates Bios, 2019).

Bios (Quito – Ecuador) produce, desde ese entonces, tres tipos de chocolates: para pasteles, tabletas de chocolate y chocolates. En la actualidad Bios distribuye y vende chocolates a nivel nacional a los principales supermercados, farmacias y delicatessen de Ecuador, además de ofrecer chocolate a las principales pastelerías, panaderías y heladerías (Chocolates Bios, 2019). Cuentan con redes sociales y página web. Se vende en el mercado a un precio de \$2,25 por cada barra de 100 gramos.

Ilustración 21: Situación Competitiva: Chocolates Bios



Fuente: Página web Chocolates Bios

3.2.4.2 Nestlé

A partir de la motivación de crear un alimento nutritivo y económico, que sirviera como reconstituyente y fortificante para los niños víctimas del hambre que sacudía a Europa, el farmacéutico Henri Nestlé, creó, en 1867, una combinación de leche en polvo y harina de trigo, a la que llamó “harina lacteada”. Con la producción y venta de esta harina lacteada nació Nestlé como empresa; Nestlé se expandió por toda Europa; no obstante, la Primera Guerra Mundial (1914 – 1948) generó la necesidad de ubicar

fábricas en lugares alejados del conflicto; por esto, la empresa llegó a Estados Unidos. En 1920 se estableció la primera planta de Nestlé en Latinoamérica ubicada en Ararás, Brasil. Pronto, la compañía se expandió por todo el continente y llegó a Ecuador (Nestlé S.A., 2019).

Actualmente, Nestlé está presente en más de 100 países del mundo y cuenta con más de 278.165 colaboradores que trabajan para ofrecer Nutrición, Salud y Bienestar, a sus clientes. Nestlé importaba chocolates y caramelos con su marca, en elegantes cajas, desde Suiza. En el año de 1963 se logró un pico de ventas: un millón de sucres (Nestlé S.A., 2019).

El producto de Nestlé que se considera competencia es Equateur y está disponible en nueve presentaciones. La primera cuenta con 72% de cacao y las ocho presentaciones adicionales cuentan con 55%, los mismos que se han desarrollado con varios sabores: almendras, maracuyá, menta, uvilla, rosas, frutos rojos, banana y sal (Nestlé S.A., 2019). En el mercado tiene un precio de venta de \$2,75 por cada barra de 50 gramos. Cuentan con presencia fuerte en redes sociales y página web.

Ilustración 22: Situación Competitiva: Nestlé



Fuente: página web Nestlé

3.2.4.3 Ritter Sport

En el mercado se encuentran chocolates orgánicos de la empresa Ritter Sport, misma que ha tenido una trayectoria desde 1912 con una característica variedad de barras de chocolate con distintos sabores y empaques. Su reconocimiento a nivel mundial se debe a algunas características que la empresa ha ido desarrollando a lo largo de los años, como, por ejemplo, la obtención de su cacao que en la actualidad proviene de una plantación fundada por la misma empresa en Nicaragua, dando empleo a muchos nativos y reduciendo considerablemente la destrucción de las selvas. Otro avance a

destacar es su preocupación por el medio ambiente siendo responsables con la elaboración de su empaque, el cual está hecho con material reciclado desde el año de 1991 (Ritter Sport , 2020). Sus precios varían entre los \$3,00 y \$3,25 por cada barra de 100 gramos. Tienen una presencia activa en cuanto a publicidad del producto en redes sociales.

Ilustración 23: Situación Competitiva: Ritter Sport



Fuente: Página web Ritter Sport

En base al conocimiento del mercado y la competencia actual, se busca llegar a competir con marcas de chocolate *premium* y cacao 100% orgánico con modelos de negocio dirigidos a un mercado netamente internacional. Se considera que a través del plan de mejoramiento se logrará competir con empresas como Pacari y República del Cacao, quienes actualmente lideran este segmento de mercado, ya que sus ventas se concentran en aeropuertos, *e-commerce*, y Chocolate Boutiques; además, cuentan con un posicionamiento internacional y varias certificaciones. Se detalla a continuación información general de estas dos instituciones consideradas como la principal competencia objetivo en el campo internacional.

3.2.4.4 Pacari

Pacari es una empresa chocolatera fundada en el año 2002, la cual ha estado exportando sus productos a mercados extranjeros desde el 2007 y ha sido considerado como el mejor chocolate del mundo según el certamen internacional “International Chocolate Awards” por varios años. La empresa Pacari cuenta con un buen posicionamiento en el mercado nacional e internacional, teniendo una gran variedad

de productos *premium* (Marcial Verdesoto, 2015). Mantienen buena relación con los productores de cacao, sin embargo, el no disponer de una plantación de cacao propia, no permite controlar al 100% la calidad de esa etapa del procedimiento (Pacari, 2019).

Una característica que destaca dentro de la empresa es que son conscientes tanto del medio ambiente como con la condición laboral de los trabajadores, mejorando así el estilo de vida de la comunidad, haciendo de sus productos grandes competidores en la industria chocolatera (Impaqto, 2016). En el mercado nacional tiene un costo de entre \$2,25 y \$2,85 por cada barra de 57 gramos, dependiendo el sabor. Tiene página web y presencia en redes sociales en varios países.

Ilustración 24: Situación Competitiva: Pacari



Fuente: Página Web Pacari

3.2.4.5 República del Cacao

Esta empresa nació en el 2005 con el fin de mantener y desarrollar la producción del “cacao fino de aroma” o “cacao arriba”, el cual es uno de los más apreciados del mundo. Años más tarde, su producción fue creciendo y fortaleciéndose, lanzándose así en el 2005 con chocolates para consumir y en el 2014 con su línea profesional. República del Cacao ofrece al público barras de chocolate de distintas combinaciones (República del Cacao, 2019). Las barras de 50 gramos tienen un precio de venta de \$5,00. Tiene presencia en redes sociales, página web y tienda en línea con *delivery*.

La empresa ha estado trabajando con un cacao fino de aroma originario de la región de la Amazonía ecuatoriana. Al igual que la empresa Pacari, República del Cacao no cuenta con una plantación propia, por lo tanto, tampoco mantiene un control estricto sobre la calidad desde el cultivo del cacao. Sin embargo, cuenta con un alto posicionamiento internacional teniendo una alianza con empresas francesas. Dispone

de una gran variedad de productos y el diseño de sus empaques son únicos (Marcial Verdesoto, 2015).

Ilustración 25: Situación Competitiva: República del Cacao



Fuente: Página web República del Cacao

3.2.5 Fases de aplicación en áreas de trabajo

Se procede a detallar las fases de aplicación del plan de mejoramiento competitivo en las áreas seleccionadas.

3.2.5.1 Área administrativa

3.2.5.1.1 Propuesta de misión y visión de la empresa

Como primer punto, se ha considerado sumamente importante replantear la misión y la visión de la empresa y establecer valores, que son herramientas que orientan mejor sus acciones en la empresa, no sólo administrativas, sino también de finanzas, marketing, ventas, etc., y ayudan a afrontar de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores para poder conseguirlo. A continuación, se propone una nueva misión y visión direccionada a alcanzar los objetivos y a plasmar metas para los próximos cinco años.

Misión

Brindar a nuestros clientes productos 100% ecuatorianos a base de cacao orgánico, de alta calidad, innovando en los procesos de producción artesanal, presentándonos en el mercado como una alternativa diferente, natural y saludable, resguardando nuestros valores y cuidando el medio ambiente.

Visión

Ser una empresa reconocida nacional e internacionalmente por brindar un excelente chocolate gracias a la calidad de sus procesos y productos a base a de cacao 100% ecuatoriano y artesanal, alcanzando una posición estable y creciente en el mercado en los próximos cinco años.

3.2.5.1.2 Establecer valores de la empresa

Se considera importante proponer un listado de valores organizacionales para la empresa y así tener una mejor orientación en las decisiones. Como expresa el artículo ‘Valores empresariales, de la teoría a la práctica de Carlos Moreno y Susana del Cerro’: “los valores orientan y lo hacen en doble sentido, primero, en la toma de decisiones, y, segundo, en la conducta de las personas.” Desde el punto de vista ético, lo esencial es la calidad de la toma de decisiones, al fin y al cabo, las elecciones que se realizan se concretan en actuaciones y los valores tienen que ver con las conductas y decisiones de las empresas. En resumen, son criterios para la acción que orientan en las decisiones y se reflejan en la conducta de las personas (Moreno & Del Cerro, 2009).

En el siguiente listado que se propone, no se impide que Dachiz cambie o implemente valores a su institución, pues estos se acoplan a la filosofía empresarial. Los valores que se sugieren son:

- Responsabilidad laboral
- Compromiso con la calidad del producto
- Trabajo en equipo
- Comunicación clara y honesta
- Creación constante de valor e innovación
- Confianza
- Puntualidad

3.2.5.1.3 Revisión y actualización de los objetivos específicos para el año 2020

El Gerente General de Dachiz junto con su equipo de trabajo, ha determinado un objetivo general (detallado a continuación) y varios objetivos específicos para el presente año y son los siguientes:

Objetivo General

Elaborar y distribuir chocolates rellenos con mermelada de fruta natural o frutos secos, utilizando materias primas de calidad e innovando en la creación de chocolates rellenos.

Objetivos Específicos 2020

- Incrementar un 10% la venta de chocolates en los mercados actuales,
- Ingresar a nuevos mercados nacionales que permitan incrementar al menos un 50% las ventas actuales
- Ingresar al menos en una cadena más de supermercados de Ecuador
- Realizar al menos tres exportaciones de chocolate, cada una de mínimo \$2.000

Dadas las circunstancias que se están viviendo a nivel mundial durante este año 2020, se ha considerado oportuno y pertinente sugerir, dentro de este plan, un nuevo listado de objetivos específicos que se detalla a continuación.

Propuesta de Objetivos Específicos 2020

- Obtener firma y factura electrónica internacional para transacciones comerciales,
- Obtener contrato con una cadena de supermercados en Mérida – Venezuela para hacer envíos fijos,
- Obtener contrato con la “Corporación La Favorita” y así aumentar el volumen de ventas en un mínimo del 15%,
- Iniciar la aplicación de los planes de acción establecidos en el plan de marketing y alcanzar un avance de al menos el 30%

3.2.5.1.4 Actividades y responsabilidades de cada colaborador

A continuación, se detalla las actividades que cada colaborador de la institución para tener un mejor manejo de la empresa, y, sobre todo, una mejor comunicación.

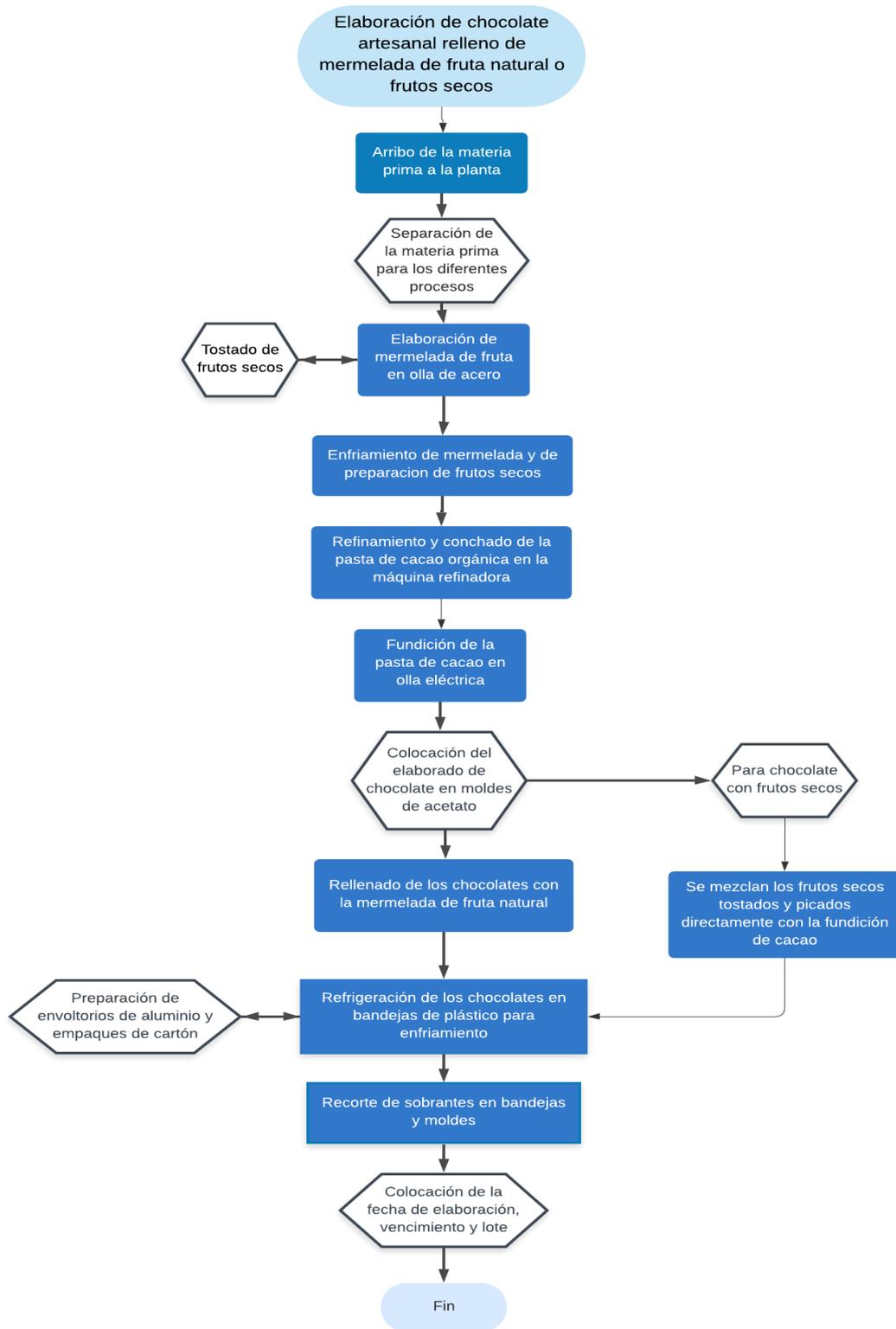
Funciones de los miembros

1. Gerente General Chicten Rodríguez: gestión empresarial (permisos, impuestos, contabilidad, capacitaciones y afines), apoyo en proceso productivo, compras, ventas y distribución,
2. Gerente de Producción Daniela Macedo: proceso productivo y manejo de redes sociales,
3. Gerente de Ventas Víctor Macedo: promoción y ventas.

3.2.5.1.5 Flujograma de procedimientos

Un flujograma de procedimientos facilitará a la empresa adquirir futuras certificaciones, ya que esto garantiza un buen seguimiento de los procesos y con esto, se asegura la calidad del producto final. Se detalla a continuación el diagrama de flujo:

Ilustración 26: Flujo de procedimientos



Fuente: Dachiz Zuhe C. A.

Elaborado por: Dachiz Zuhe C.A., Isabel Cordero, Karla Valdez

3.2.5.1.6 Propuesta de política de devolución de producto en entregas nacionales

Dachiz revisa cuidadosamente sus productos antes de realizar las entregas, siendo el Gerente quien inspecciona los procesos de producción y empaquetado. Sin embargo, en caso de encontrar defectos de fábrica en el producto (abolladuras, golpes, empaques abiertos, húmedos, etc.) en entregas nacionales, el cliente (distribuidor) debe seguir los siguientes pasos:

1. Notificar a la persona que realizó la entrega de los productos dentro de las siguientes 24 horas. Si no se notifica dentro de este tiempo, no se aceptará el reclamo,
2. La notificación también se recibirá a través de correo electrónico incluyendo: hora de entrega, estado del producto con fotografías y detalles, especificando el problema encontrado,
3. Una vez recibido el informe del inconveniente y confirmado que el problema viene de fábrica, Dachiz procederá a realizar el cambio del producto por otro totalmente nuevo y en las mejores condiciones, sin recargos ni por el producto ni por el envío, que el distribuidor realice con el producto hacia Cuenca.
4. En caso de no haber sido responsabilidad de la empresa ni de sus repartidores, no se asumirá la responsabilidad.

3.2.5.1.7 Propuesta de política de devolución de producto en entregas internacionales

En caso de encontrar defectos de fábrica en el producto (abolladuras, golpes, empaques abiertos, húmedos, etc.) en entregas internacionales, se sugiere esta política en la que el cliente (distribuidor) debe seguir los siguientes pasos:

1. Notificar vía correo electrónico a la empresa (Gerente General) dentro de las siguientes 48 horas de la recepción de la mercadería. Después de haber transcurrido ese tiempo, no se aceptará el reclamo,
2. La notificación se recibirá con scanner del Air Waybill (recibo emitido por una aerolínea internacional para mercancía y prueba contrato de transporte cuando el envío es aéreo), scanner de documentos de recepción (cuando se trate de

transporte multimodal, ejem., aéreo – terrestre), hora de entrega, estado del producto con fotografías y detalle especificando el problema encontrado,

3. Una vez recibido el informe del inconveniente y confirmado que el problema viene de fábrica / producción, Dachiz procederá al envío inmediato del producto tal y como lo hizo en el pedido original y en las mejores condiciones sin recargos ni en el producto ni en el envío,
4. En caso de que la responsabilidad no sea de la empresa (en cuanto a producción o empaquetado) se acogerá a lo acordado en el Incoterm pactado al momento de la negociación del pedido, el cual determina la transmisión del riesgo.

3.2.5.2 Área de marketing y ventas

3.2.5.2.1 Propuesta de “eslogan” para la empresa

La creación de un slogan se consideró vital para que la empresa tenga un lema publicitario que efectivice su posicionamiento en el mercado. Se presenta a continuación el proceso de la elección para su propuesta.

Ilustración 27: Propuesta de “eslogan” para la empresa

DACHIZ - Brainstorm		
chocolate felicidad risas mermelada fruta calma artesanal compartir especial obsequio regalar fiesta amor delicioso feliz rico	1er Borrador: Comparte sonrisas Regala felicidad La manera de sonreír Especialmente con amor Felicidad artesanal Especial y artesanal	SEMIFINAL: Felicidad Artesanal Deleite Artesanal
	Opciones: FELICIDAD ARTESANAL DELICIA ARTESANAL DELEITE ARTESANAL	FINAL: Español: DACHIZ, DELEITE ARTESANAL Inglés: DACHIZ, ARTESANAL DELIGHT

Fuente: Isabel Cordero, Karla Valdez

Elaborado por: Isabel Cordero, Karla Valdez

Una vez realizada la lluvia de ideas y los borradores, se seleccionó tres opciones de las cuales una se consideró la que más transmite el concepto empresarial: “Dachiz, deleite artesanal”.

3.2.5.2.2 Definición del Target

Se considera importante definir de una manera más específica la segmentación de mercado, es decir, el target al cual el producto está dirigido, con el fin de elaborar las estrategias de marketing direccionadas al mismo y alcanzar los objetivos de la empresa y de este plan de mejoramiento competitivo. Es sumamente importante poder escoger el mercado internacional.

Chocolates Dachiz estaría dirigido a:

- Población de Cuenca (Azuay) y Azogues (Cañar)
- Hombres y mujeres entre 25 y 50 años de edad
- Nivel de ingresos: clase media, media alta. Con educación de tercer nivel, con empleo estable siendo su sueldo mensual mayor o igual a \$900
- Personas económicamente independientes
- Personas que buscan hacer su despensa en supermercados
- Personas que gustan de productos naturales (no incluye veganos radicales)
- Personas que gustan de productos artesanales
- Personas que valoran la responsabilidad ambiental en la producción
- Personas conscientes del contenido saludable de los productos que consumen
- Personas que gustan de chocolate relleno
- Personas que gustan del chocolate con leche
- Personas que valoran la producción nacional
- Personas que gustan de mermelada de fruta
- Personas que gustan de frutos secos
- Personas tolerantes al gluten
- Personas que evitan consumir transgénicos
- Personas que acostumbran a consumir y disfrutar postres o dulces frecuentemente
- Personas que no se limiten en el semáforo nutricional para comprar productos

3.2.5.3 Plan de marketing

La empresa Dachiz Zuhe se ha concentrado siempre en ofrecer al mercado un chocolate de calidad utilizando materia prima certificada y con las mejores

características. Sus estrategias se han basado en las necesidades del momento y de acuerdo a sus capacidades financieras y productivas. Gracias a este compromiso se ha podido buscar formas para continuar avanzando en este trabajo y poder sugerir opciones que, se considera, pueden aproximar a la empresa a un mercado internacional. A continuación, se presenta un plan de marketing con objetivos (Smart), estrategias, tácticas (medibles) y *Key Performance Indicator* (KPI – indicador clave de desempeño) para acercar a la empresa a la exportación.

Para comprender mejor este plan, es importante conocer que una estrategia es un proceso de concepción de mando realizada con el objetivo de llegar a un punto en un plan de acción, respondiendo a una necesidad, tomando en cuenta los objetivos, el funcionamiento y la metodología de la misma (Parmerlee, 1998); la estrategia a su vez contiene tácticas, las cuales son los métodos que se desarrollan para ejecutar un plan (Real Academia de la Lengua Española, 2019), con la utilización de KPI's que ayudarán a determinar numéricamente una variable (por ejemplo: número de visitas, utilidades, ventas, etc.) vinculadas con los objetivos marcados dentro del plan (José, 2013).

3.2.5.3.1 Objetivos

3.2.5.3.1.1 Objetivo de *Branding*

Lograr que el público objetivo conozca el producto en un máximo de un año y que asocie a la marca, principalmente, con las palabras natural, artesanal y orgánico; y también con palabras adicionales como placentero, deleite, gusto, calidad, nacional, cacao ecuatoriano fino de aroma.

Palabras clave: natural, artesanal y orgánico

Precio

Estrategia: Cambio Total. El incremento del precio en un solo paso para acercarse a competir con aquellos que tienen un posicionamiento y un volumen de ventas para un mercado de clase media – alta. Y con esto, lograr que nuestro producto sea relacionado con las marcas *top mind* en Ecuador y Venezuela.

Táctica 1: realizar la estrategia de incremento de precio como paso previo a la promoción. Así nuestro público objetivo no sentiría el impacto en la subida de precio porque sólo se concentraría en el valor agregado.

KPI: comparación trimestral del nivel de ventas desde la aplicación de la táctica.

Responsable: Gerente General

Producto

Estrategia 1: rediseño de empaque. Con un nuevo diseño se pretende mejorar la imagen de la marca, mejorar la percepción que el público tiene el producto, especificar datos que por normativa se debe tener para exportar en un futuro cercano y adaptarla al público objetivo que desea alcanzar.

Táctica 1: ser más específicos en la información que contiene el empaque. Especificar el contenido de gluten, transgénicos, lácteos, responsabilidad ambiental, porcentaje de cacao orgánico, comercio justo, etc., para cumplir con los requisitos de exportación.

Táctica 2: cambio de concepto que tenía el empaque anterior con el nuevo. Dar una propuesta de diferentes colores y diseño.

Táctica 3: hacer que el empaque esté menos cargado de información para que sea fácil de apreciarse.

KPI: comentarios recogidos en *Focus Groups* con personas seleccionadas o clientes frecuentes

KPI: comentarios de los clientes al responder encuestas rápidas de *Instagram Stories*.

Responsable: Gerente General

Estrategia 2: elaborar los chocolates con un 46% más de cacao orgánico, alcanzando así un 80% para que su marca tenga esta cualidad como una de sus principales características y sea reconocida en el mercado como una de las únicas que ofrecen chocolates de esta categoría.

Táctica 1: aumentar el porcentaje de cacao orgánico y promocionarlo como una característica única y especial.

KPI: comentarios de los clientes al responder encuestas rápidas de *Instagram Stories*.

Responsable: Gerente General

Plaza

Estrategia: al ser los supermercados el principal punto de venta del producto, se considera importante que se afiance el concepto de la marca en el pensamiento del target como un producto de alto nivel que brinda experiencias al exhibirse en un lugar estratégicamente ubicado en las perchas junto con otras marcas ya posicionadas en el mercado que apunten a un target similar.

Táctica 1: pagar un valor adicional para que el producto se exhiba en percha al lado de nuestros competidores directos y nuestros competidores objetivo: Equateur – Nestlé, Pacari, República del Cacao, etc., considerando los costos que esto implique y mirándolo como una inversión positiva que puede generar impacto en el target.

Táctica 2: utilizar publicidad BTL (*below the line*) para atraer visualmente a nuestro público objetivo.

Táctica 3: Participar en eventos empresariales, ferias de turismo, programas de postgrados, etc., como auspiciante para dar a conocer mejor la marca al target.

KPI: Número de participaciones en eventos y número de auspicios conseguidos.

Responsable: Gerente de ventas

Promoción

Estrategia: demostrar al target que probar este producto crea un placer sensorial, una experiencia única que lo hará relacionar fácilmente la marca con un chocolate orgánico y natural de calidad, así como también un chocolate placentero y artesanal. Que puedan descubrir el relleno de mermelada de fruta

como un “pedacito mágico” que contiene algo más y esto provoque la curiosidad de seguir buscando y generar más estímulos sensoriales positivos como, por ejemplo, la seguridad de que se está consumiendo algo delicioso y a la vez beneficioso para la salud.

Táctica 1: contratar una persona que pueda encargarse del marketing, *branding*, comunicación y publicidad para mantener una mejora constante en la imagen y el posicionamiento de la empresa sin costos elevados.

Táctica 2: publicidad en redes sociales: Instagram y Facebook: a través de planes prepago de anuncios de video, atractivos en colores y frases, con exposiciones de la filosofía, concepto, procesos, características, bondades y su valor agregado como un producto artesanal, natural y orgánico.

Táctica 3: mejorar el contenido actual de los perfiles de la empresa en redes sociales.

Táctica 4: participar en ferias artesanales exhibiendo el producto permitiendo que las personas puedan degustar de chocolate elaborado con Cacao Fino de Aroma “Arriba”; cacao reconocido internacionalmente como uno de los mejores del mundo, y así, conocer la marca y el proceso de producción artesanal.

Táctica 5: instalar islas fuera de los supermercados más conocidos y en centros comerciales en las que se brinde degustaciones del producto y se explique el proceso de producción. En la isla, utilizar ambientales con aroma a chocolate para atraer a los clientes con música instrumental relajante de fondo.

Táctica 6: obsequiar el producto a los directivos de los puntos de venta en fechas especiales como cumpleaños y navidad, considerando los costos y seleccionando a nuestros principales socios.

KPI: comentarios de las personas en degustaciones

KPI: cantidad de “Likes” en redes sociales y en las imágenes y videos compartidos en Facebook e Instagram

KPI: cantidad de seguidores en las cuentas oficiales de redes sociales

Responsable: Gerente General

3.2.5.3.1.2 Objetivos de ventas

1. Incrementar progresivamente la capacidad productiva de la empresa en un año, así como también las ventas; de 180 barras de chocolate diarias a 360 barras, utilizando eficientemente todos sus recursos.
2. Obtener dos contratos más en el próximo año con la Corporación “La Favorita”: “Supermaxi” y “Gran Akí”, y con un *retail*: “Comercial Patricia”, para tener un mayor volumen de ventas y aprovechar el aumento de producción sin tener pérdidas por las fechas de caducidad.

Palabra clave: productividad, eficiencia, contratos

Precio

Estrategia: estrategia de prestigio. Definir el precio de venta al público del producto en base a la nueva percepción del concepto de la marca y a su valor agregado, fijándolo de acuerdo al segmento de mercado elegido y su plaza de distribución. Se establecería un nuevo P.V.P., considerando todos los factores que la empresa quiere destacar en el producto. El P.V.P., sería más alto que el actual y se realizaría el alza en un solo paso para acercarse a competir con aquellos que tienen un posicionamiento y volumen de ventas mayor.

Táctica: encuesta anónima dirigida al target por medios electrónicos para consultar cuánto estarían dispuestos a pagar por un chocolate orgánico, relleno de mermelada de fruta natural y elaborado artesanalmente.

KPI: porcentaje de utilidades trimestrales

KPI: porcentaje de ventas a partir del cambio de P.V.P.

KPI: tiempo (rapidez) de rotación de stock en cada de punto de venta

Responsable: Gerente General

Producto

Estrategia: inversión en la compra de material, en contrato de personal para facilitar su incremento progresivo.

Táctica 1: contratar un ayudante de cocina

Táctica 2: arrendar un espacio más grande, a un valor que se puede pagar sin afectar los costos de producción

Táctica 3: comprar más utensilios de cocina para facilitar la producción

Táctica 4: establecer política de ingreso al lugar de producción pidiendo que los visitantes ingresen con mascarillas, guantes y mallas para el cabello (cubre cabello) como medida de protección y aseo.

Táctica 5: colocar logo + slogan de la empresa en la entrada del lugar en una parte alta y visible.

Táctica 6: adquirir productos de limpieza biodegradables y con el menor grado de contaminación ambiental en el caso de químicos

KPI: cantidad de barras producidas al día

KPI: porcentaje de incremento progresivo mensual

KPI: valor de egresos mensuales

Responsable: Gerente de Producción

Plaza

Estrategia: solicitar ingreso del chocolate a la Corporación “La Favorita” y a “Comercial Patricia”. Estos distribuidores manejan un target de clase media y media – alta.

Táctica 1: colocar banners en inglés y español afuera de los supermercados como recordatorio al consumidor de que el producto está a la venta en ese lugar.

Táctica 2: realizar activaciones periódicas en los centros comerciales y afuera de los puntos de venta.

KPI: número de nuevos contratos con supermercados y *retails*.

Responsable: Gerente de Ventas

Promoción

Estrategia: presentar en la publicidad (física y digital) explícitamente los grandes beneficios (chocolate natural y orgánico) del producto y las razones por las que el consumidor está pagando el precio y haciendo la mejor elección

Táctica 1: dar a conocer la calidad del proceso de producción a través de videos cortos y atractivos, destacando el factor natural, orgánico y artesanal, y el gran potencial que tiene para ser aceptado en el exterior.

Táctica 2: publicar en las redes sociales oficiales videos mensuales cortos, en los que se demuestren los sentimientos, emociones o hábitos involuntarios como vicio, capricho, engreimiento, etc., que se pueden generar con el consumo de nuestro chocolate, destacando principalmente el factor natural y orgánico; demostrando así que, al consumir un chocolate Dachiz, se mejora la calidad de vida gracias a sus múltiples beneficios.

Táctica 3: modificar la página web en dos idiomas y agregar información para que puedan contactarse a través de *WhatsApp* y adquirir el producto. Con pagos mediante transferencias y depósitos.

KPI: semestralmente revisar informe de ventas de cada distribuidor

KPI: realizar encuestas en la página web oficial para conocer la opinión del consumidor sobre la reinención de la marca, ofreciendo recompensas (concursos, muestras gratis) a su valiosa ayuda como un proceso de mejora continua.

Responsable: Gerente de Ventas

Teniendo en cuenta el plan propuesto, se considera pertinente el uso del mismo en el tiempo que la empresa lo crea conveniente según sus necesidades y situación financiera; sin embargo, las estrategias propuestas responden a objetivos que mejorarían el funcionamiento y el posicionamiento de su marca a corto plazo, lo que beneficiaría a la PYME a acercarse cada vez más a un mercado internacional.

3.2.5.4 Rediseño del empaque para barras de 60 gramos

En base a todo el estudio realizado en este trabajo, dentro del plan de mejoramiento competitivo se ha decidido sugerir un rediseño del empaque del producto. Esto con la finalidad de posicionar a la empresa de manera atractiva para que pueda competir con las marcas de chocolate *premium*. Para la nueva imagen se buscó plasmar el concepto del chocolate con ideas como natural, orgánico, deleite, detalle, selección, escoger, calidad, artesanal y *premium*.

En los anexos de este trabajo se adjuntarán tres propuestas que buscan el mismo objetivo: realzar las características principales del chocolate (natural y orgánico).

3.2.5.5 Análisis de la logística para exportar el producto

El análisis de la logística en este plan de mejoramiento competitivo se realizará en base a los envíos que la empresa Dachiz Zuhe ha manejado con contactos de cadenas de supermercados en Venezuela. De igual manera, se propondrá un plan mejorado de logística de exportación considerando la oferta actual.

Los primeros envíos de las barras de chocolate se realizaron a través de un Courier hacia Mérida – Venezuela y la familia del propietario se encargó de retirar el producto y posterior a eso, lo distribuyó a pequeños supermercados. Se considera que este método limita la venta del chocolate ya que estos envíos esporádicos sin una logística de transporte y de aduana pueden elevar los costos del producto final.

Es importante conocer que, en la logística internacional, la carga aérea y marítima tiene una serie de acuerdos y especificaciones que facilitan las actividades de exportación e importación. Los términos que se encargan de definir las responsabilidades de cada parte en la compra – venta se denominan “Incoterms” o “Términos de Comercio

Internacional”. En este proyecto se plantea una mejora en este proceso logístico y se desarrolla los puntos críticos determinados en el diagnóstico inicial del proyecto: el embalaje para exportaciones, el término de comercio internacional y una opción de Courier.

3.2.5.6 Transporte

La empresa Dachiz ha manejado su logística de envío a través de transporte público o acudiendo personalmente a entregar la mercadería al distribuidor (supermercados). Dentro de este plan de mejoramiento competitivo, se propone contratar un servicio de logística internacional que cubra esta necesidad y ahorre tiempo a la empresa para concentrarse en otros puntos clave. de la misma manera, se propone contratar un servicio de seguro con cobertura mínima en caso de accidentes durante el trayecto del transporte. Para esto, después de una cotización de servicios, se ha considerado la mejor opción a la empresa SPU, “Servicio Postal Unificado”, radicado en la ciudad de Guayaquil. A continuación, se detalla la cotización y propuesta de diseño de transporte interno a través de Courier.

SPU ofrece servicio de puerta a puerta en categoría 4x4 (4 kilogramos hasta \$4000) con tecnología GPS que permite controlar todo el proceso y la ubicación de la mercancía en cada punto hasta la llegada al destino (Servicio Postal Unificado, 2019). Después de consultar vía telefónica a un agente de ventas de la empresa, se cotizó el valor para enviar cajas de 3 kilogramos que contienen 47 empaques de barras de chocolate de 60 gramos cada una. El valor es de \$2,25 por caja. El transporte es aéreo con un seguimiento constante.

Se considera a SPU como la mejor opción de Courier ya que la empresa tiene excelentes referencias en cuanto a su puntualidad en entregas y al bajo precio. Anteriormente Dachiz ha trabajado con DHL y con Correos del Ecuador, pero no se ha conseguido una satisfacción completa debido al elevado costo y a los retrasos de entrega.

3.2.5.7 Propuesta de Incoterm 2020

Para su correcta logística, se ha realizado el análisis del Incoterm que se considera ideal en este tipo de transacción de mercancías considerando la cantidad que la producción de la empresa puede abarcar. El Incoterm seleccionado se denomina INCOTERM CPT.

Carriage Paid to (Transporte pagado hasta), significa que el vendedor contrata y paga el transporte de la mercancía hasta el punto acordado, cuando esta se pone en manos del primer porteador en el país de destino. El exportador no está en la obligación de pagar el seguro de la misma, de esta manera, la responsabilidad del embarque la tiene el importador. Este término entrega al vendedor control sobre la mercancía, los plazos y los costos (JCV Shipping, 2020).

Con este Incoterm se plantean tanto las responsabilidades del exportador como las del importador. Por un lado, el que vende sus productos debe pagar todos los costos de carga y es responsable de reservar y contratar la empresa transportista que traslada los bienes. Y, por otro lado, el comprador debe asegurar los bienes, pues, como se vio anteriormente, el exportador no contrata un seguro. El importador debe absorber los gastos a excepción del flete y el despacho de aduana de exportación y se le transmite todos los riesgos del transporte. Se recomienda usar el Incoterm CPT cuando se realiza un envío de medianas a grandes cantidades tanto de mercancía como de monto de transacción (Comercio y Aduanas, 2012).

Conocer e informarse acerca de los Incoterms y sus actualizaciones es esencial para tener una buena logística de exportación; sin embargo, no es lo único que se debe estudiar. El cómo conseguir los mejores costes de salida de la mercancía también es un factor que se debe prestar atención, existen agentes de aduana que se pueden encargar de encontrar las tasas más convenientes para el exportador, aunque indagar por cuenta propia los diferentes precios del mercado de carga es una opción efectiva (Comercio y Aduanas, 2012).

3.2.5.8 Propuesta de método de pago

Las cadenas de supermercados con quienes Dachiz trabaja, manejan sus propias políticas comerciales en cuanto a sus métodos de pago a proveedores. Sin embargo,

Dachiz ha preferido trabajar con quienes realizan sus transacciones en el menor tiempo posible después de la emisión de la factura comercial. Este método es conocido como cuenta abierta. Mediante esta forma de pago, la empresa realiza el despacho y emite la factura otorgándole al cliente un crédito de X días para realizar el pago. En el caso de comercio internacional, “el exportador envía la mercancía, la factura y los documentos de embarque al importador y espera el pago; es decir, el importador compra ahora y paga después” (Bonilla, 2019).

Se sugiere a la empresa ofrecer créditos de hasta máximo 45 días para facilitarle al comprador realizar el pago sin perder liquidez. Existen supermercados que exigen plazos de hasta 6 meses para cancelar los valores a sus proveedores, pero al ser una empresa pequeña no se recomienda esperar ese tiempo. Se considera que se debe empezar posicionando el producto en supermercados en los que se pueda manejar estos créditos y poder reinvertir las utilidades en mejoras.

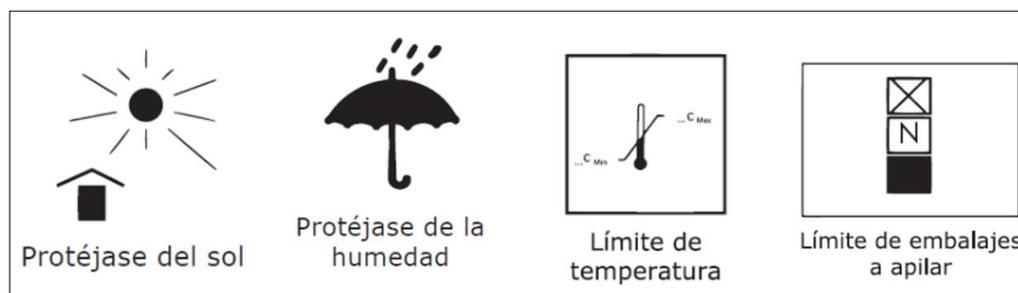
3.2.5.9 Propuesta de etiquetado en cajas de cartón para envíos

Para mejorar el proceso de exportación del chocolate, se ha considerado importante dar a conocer y proponer el uso de la simbología estandarizada por la norma ISO 780 Y 7000 para embalajes. Víctor Mondragón en su artículo “Los pictogramas utilizados en el Comercio Internacional y sus significados” explica que, para simplificar las barreras como el idioma, la interpretación diversa de un mismo mensaje o la simple información adicional, la organización ISO desarrolló un conjunto de símbolos y pictogramas que se utilizan hoy en día en el etiquetado y marcado de los envases y embalajes de las mercancías al momento de su manipulación, carga y transporte (Mondragón, 2020).

Estos símbolos reducen las dificultades que se presentan con la marcación en diversos idiomas, es decir, que el desarrollo icónico de los pictogramas transmite la idea y la expresión de lo que corresponde realizar con la carga al momento de observar la imagen. Los pictogramas en una etiqueta podrán ser pintados directamente sobre el embalaje y de negro. Las medidas de los símbolos pueden ser 100mm, 150mm, 200mm. Para embalajes de varios metros cúbicos podrán utilizarse símbolos de mayor tamaño (Mondragón, 2020).

Se sugiere que la empresa Dachiz implemente los pictogramas en las cajas de cartón que utiliza para la exportación de su producto, que al ser alimento y perecible, es verdaderamente sensible a muchos factores. Los símbolos sugeridos son los siguientes:

Ilustración 28: Simbología para exportación



Fuente: Servicio Nacional de Aprendizaje

La norma detalla también simbología para mercancía con características físicas o químicas (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2019).

3.3 Conclusión del Capítulo

La empresa Dachiz Zuhe C.A., ha facilitado toda la información necesaria para un análisis interno y externo, con el propósito de llevarlo a procesos de mejora para incrementar su competitividad, no sólo a un alcance nacional sino aumentar su potencial como futura empresa exportadora, o a su vez internacionalizarse. En cuanto al análisis de la capacidad financiera se pudo constatar que, a pesar de tener un capital limitado, operan y administran sus actividades favorablemente; sin embargo, es indispensable buscar mejores maneras de mantener la liquidez.

El entorno en el que la empresa se encuentra es un factor que influye en sus actividades, pues en el país, si bien se ha incrementado la importancia y el apoyo que dan a las PYME's en su constitución, no es suficiente, tomando en cuenta que estas aportan a la economía en un porcentaje bastante alto. En la elaboración de este plan de mejoramiento competitivo se pudo apreciar la situación de la empresa destacando como primer punto a sus competidores directos y aquellos que se aspira tener; en dicho análisis se pudo informar las características principales de cada uno, el concepto en el que operan y sus ventajas competitivas.

En base al diagnóstico realizado en el segundo capítulo, a los factores críticos de la empresa y al análisis interno y externo, se realizó la fase de aplicación en las áreas de trabajo solicitadas por el propietario de Dachiz, en las que se proponen cambios en el área administrativa y de marketing y ventas, logrando así establecer un nuevo concepto, que si bien no es radicalmente diferente al actual, se propusieron acciones para encaminar a la PYME a una mejora competitiva replanteando sus fundamentos estratégicos y organizando sus procesos administrativos.

También, como se puede observar, se consideró esencial la creación de un plan básico de marketing que ayude a direccionar su marca con estrategias específicas y medibles. Dentro de esta área, se propuso también un nuevo diseño del empaque con el nuevo concepto desarrollado en el plan de marketing. Por último, se creyó pertinente establecer pautas de ventas para la futura exportación de sus productos, pues el objetivo de estas mejoras es precisamente llevar a la PYME a ser una gran competidora en el mercado internacional.

4. Conclusiones

En conclusión, este trabajo de titulación logró elaborar un proyecto para dar solución a aspectos específicos que se consideraron imprescindibles para impulsar el desarrollo de la PYME, y para plantearse nuevos objetivos, mismos que son clave para el acercamiento a una futura internacionalización de la empresa.

En el primer capítulo se analizó los factores críticos y teóricos sobre los cuales se sustenta el comercio exterior y el proceso de internacionalización. A través de este estudio se pudo indicar que la competitividad de las naciones es dinámica y las empresas tienen que ser innovadoras en sus procesos, pues entrar al mercado externo es más que cruzar fronteras y realizar una compra o venta. Se conoció que internacionalizar una empresa requiere del estudio de teorías y procesos para tener éxito, así como también que este proceso trae ventajas que se resumen en dos puntos: tener acceso a oportunidades en mercados exteriores y permitir a la empresa un mejor aprendizaje a través de experiencias y prácticas que aumentarán la posibilidad de crecer y ser más competitivo. Finalmente, en el primer capítulo se habló sobre el proceso de selección de la PYME protagonista de este proyecto de grado, eligiendo a la empresa de chocolates: Dachiz Zuhe C.A.

En el segundo capítulo, se abordó un diagnóstico y un análisis interno y externo de la empresa, que permitió conocer la situación actual para la posterior elaboración de un plan de acción y así mejorar la competitividad de la empresa dentro del modelo de Uppsala, modelo que permite solucionar progresivamente los factores críticos analizados en la situación de la empresa. En el corto tiempo que lleva esta PYME en el mercado ecuatoriano, especialmente azuayo, ha demostrado tener una ventaja competitiva alta, a pesar de los obstáculos y desafíos que, tanto esta empresa como otras PYME's, han tenido que afrontar para llevar a cabo su constitución y funcionamiento.

El diagnóstico se pudo realizar a través de herramientas como: encuesta de diagnóstico inicial y Export Audit, indicando que el desarrollo del emprendimiento tiene un porcentaje del 81%, lo que demuestra que se encuentra en un nivel de Crecimiento/Post-emprendimiento y su nivel de innovación alcanza un porcentaje del 63%, clasificándose como una PYME innovadora. Por otro lado, la empresa Dachiz demuestra en su Matriz FODA, un comportamiento positivo en sus Fortalezas y

Oportunidades, puesto que se ha abierto camino en un nuevo mercado con un producto diferenciado y con excelentes contactos; en cuanto a las Debilidades y Amenazas, representan un pequeño porcentaje de toda la matriz lo cual es favorable. Además, al finalizar el capítulo, se logró desarrollar el modelo de negocios CANVAS dentro de un taller junto con el dueño de Dachiz, obteniendo un lienzo con nueve puntos clave que sirven para esclarecer el sentido del negocio y acompañar día a día a quienes trabajan dentro de la empresa.

Después de haber obtenido los resultados del diagnóstico, los factores críticos de la empresa, el análisis interno y externo y el lienzo CANVAS realizados en el segundo capítulo, se procedió con la creación del plan de mejoramiento competitivo enfocados en el área administrativa y de marketing y ventas, ya que son las áreas de mayor necesidad en la actualidad, y las más solicitadas de asesoría por el dueño de la empresa. En el área administrativa se propuso replantear los fundamentos estratégicos (misión, visión, valores y objetivos) y organizar sus procesos administrativos.

En el área de marketing y ventas se propuso un plan básico de marketing direccionando la marca de la empresa a un concepto claro teniendo en cuenta la segmentación y el target. La estructura de este plan comenzó con el planteamiento de objetivos y por cada objetivo se proporcionó varias estrategias claras, tangibles y medibles; en esta área se realizó un nuevo diseño del empaque con el nuevo concepto proyectado en el plan de marketing a modo de propuesta. Y, por último, se logró determinar puntos clave para la futura exportación como la logística de transporte, Incoterms y símbolos y normativas para etiquetado de exportación.

Al iniciar este proyecto, se planteó la gestión y evaluación de la aplicación del plan, monitoreando los resultados de las acciones propuestas; no obstante, debido a la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia del Covid-19, la evaluación del cumplimiento no se pudo realizar, pues se requería un trabajo de campo al que no se pudo acceder. Sin embargo, se logró concluir con un plan de fácil alcance, entendible y manejable por el dueño de la empresa y quienes trabajan en ella. Dejando así una guía que permitirá a la empresa continuar con su proyecto de crecimiento motivada por acciones concretas que se pueden ejecutar en el corto plazo con el fin de avanzar con el cumplimiento de objetivos que lleven a la internacionalización.

Se recomienda, al Gerente de la empresa Dachiz Zuhe, explotar al máximo el potencial de sus productos, ya que tienen ventajas competitivas que muy pocos poseen. Si se desarrolla y aplica apropiadamente el plan de mejoramiento, en un corto tiempo alcanzarán un excelente posicionamiento en el mercado. Se considera que esta empresa está cerca de la exportación si se enfoca en tratar los puntos clave ya mencionados, ya que sus propietarios tienen una actitud positiva, innovadora y emprendedora, una actitud que les permitirá alcanzar grandes objetivos.

5. Bibliografía

- Abril, M., & Tonon, L. (2010). *Dspace de la Universidad del Azuay*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/2796/1/07582.pdf>
- Araque, W. (Enero de 2012). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf
- Bonilla, G. (2019). *Formas y Medios de Pago Internacional*. Obtenido de <file:///C:/Users/isaco/Downloads/Formas%20y%20medios%20de%20pago%20internacional.pdf>
- Brenes Leiva, G., & León Darder, F. (2008). Las Born Global. Empresas de Acelerada Internacionalización. *Internacionalización de Empresas*, 10.
- Buendía Rice, E. A. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, XXVIII (69), 55-78.
- Calduch Cervera, D. R. (2018). *Curso de Comercio Internacional*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2008). Teorías de Internacionalización. *Panorama No. 3. Internacionalización de PYMES*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>
- Carretto, M., Harispe, M., & Vaz, F. (2015). *The Business Model Canvas*. Obtenido de http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC_2015.pdf
- Chocolates Bios. (2019). *Historia: Chocolates Bios*. Obtenido de Chocolates Bios: <https://chocolatesbios.com/historia/>
- Comercio y Aduanas. (31 de Julio de 2012). *Comercio y Aduanas*. Obtenido de <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/guiaparaexportar/logistica-exportacion/>
- Comunidad Andina de Naciones. (2008). *Decisión 702: Sistema Andino de Estadística de la PYME*. Lima, Perú. Obtenido de Sistema Andino de Estadística de la PYME.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios internacionales. Ambientes y Operaciones* (14 ed.). México D.F.: PEARSON.
- Destino Negocio. (2015). *Destino Negocio*. Obtenido de <https://destinonegocio.com/pe/economia-pe/mantenga-la-liquidez-de-su-negocio/>
- EKOS. (2016). Especial PYMES 2016. *EKOS*, 45.
- El Comercio. (25 de Junio de 2012). *Revista Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/tendencia-aplicar-estrategias-ecologicas.html>
- Ferreira, D. (22 de Mayo de 2015). *Dialnet*. Obtenido de El modelo CANVAS en la formulación de proyectos: <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>

- Garzón, E. E., & Jara, K. A. (2018). *Universidad del Azuay*. Obtenido de Dspace : <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/7830>
- Hill, C. W. (2011). *Negocios Internacionales. Competencia en el Mercado Global*. Nuevo León. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, F., & Rivadeneira, J. (2015). *Global Business Solutions*. Obtenido de <http://gbs.com.ec/index.php/11-noticias/25-lorem-ipsum>
- Impaqto. (25 de Enero de 2016). *Impaqto*. Obtenido de <https://www.impaqto.net/chocolate-organico-impacto-social>
- Infogram. (2020). *Infogram*. Obtenido de <https://infogram.com/comportamiento-del-consumidor-ecuatoriano-1ggk26r818e82n0>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Directorio de empresas y establecimientos*. Obtenido de Ecuador en cifras: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf
- J. M. (2013). *La Cultura del Marketing*. Obtenido de <https://laculturadelmarketing.com/que-es-un-kpi-en-marketing/>
- JCV Shipping. (2020). *Shipping and Solutions JCV*. Obtenido de https://jcvshipping.com/wp-content/uploads/2019/10/jcv-guia-incoterms-2020__7oct2019.pdf
- Marcial Verdesoto, C. (Mayo de 2015). *Universidad San Fransisco de Quito*. Obtenido de repositorio.usfq: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4848/1/120874.pdf>
- Mondragón, V. (2020). *Diario del Exportador*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/11/los-pictogramas-usados-en-el-comercio.html>
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Universitat Jaume I*. Obtenido de Repositorio Universitat Jaume I: <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Moreno, C. M., & Del Cerro, S. (Marzo de 2009). *Universidad Ramón Llull*. Obtenido de <https://www.url.edu/ethos/wp-content/uploads/2012/11/VALORES-EMPRESARIALES.pdf>
- Nestlé S.A. (2019). *Nestlé.com.ec*. Obtenido de <https://www.nestle.com.ec/es/aboutus/acercadenestl%C3%A9>
- Onofa, M. (2014). *Estudios industriales de la MIPYME: Factores asociados a las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas*. Quito-Ecuador: FLACSO, Sede Ecuador.
- Pacari. (2019). *Pacari*. Obtenido de Pacari.com: <https://www.pacari.com/nuestra-historia/>

- Parmerlee, D. (1998). *Desarrollo exitoso de las Estrategias de Marketing* .
Barcelona: Granica.
- Pérez Gonzáles, Á., & Pérez Narváez, M. J. (2018). *El proceso de internacionalización de un proyecto empresarial. La aventura de emprender*.
Cádiz, España: Cátedra de Emprendedores, Universidad de Cádiz.
- Porter, M. E. (Noviembre de 2007). *Calameo*. Obtenido de
<https://es.calameo.com/read/00472423715ecda3a215b>
- Real Academia de la Lengua Española . (2019). *RAE* . Obtenido de
<https://dle.rae.es/t%C3%A1ctico>
- República del Cacao. (2019). *República del Cacao*. Obtenido de
<https://es.republicadelcacao.com/pages/history>
- Ritter Sport . (2020). *Ritter Sport* . Obtenido de <https://www.ritter-sport.de/en/Family-business-values/history.html>
- Rivera, J. (2018). Pequeños toques hacen grandes rasgos: Análisis de los determinantes de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, PYME . *Revista Empresarial*, 42 - 51.
- Ron , R. E., & Sacoto, V. A. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 15.
- Rozas, S. I. (2016). Comercio Internacional. En C. Corredor , S. Rozas, J. Lombana , H. Silva, A. Castellanos, J. Gonzales, & M. Ortiz , *Negocios Internacionales - Fundamentos y Estrategias* (págs. 45-57). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (2019). *Servicio Nacional de Aprendizaje*. Obtenido de
https://ioc.xtec.cat/materials/FP/Materials/CM_S_COM/COM_CM_S_M06/web/html/WebContent/u1/media/simbols_manipulacio_mercaderies.pdf
- Servicio Postal Unificado. (2019). *SPU*. Obtenido de <https://www.spu.ec/servicios/>