



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencias Jurídicas**

**Escuela de Estudios Internacionales**

Trabajo de titulación previo a la obtención de título de Licenciada en Estudios Internacionales, mención bilingüe en Comercio Exterior

**ELABORACIÓN DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN HORCHATERA DE COCHAPATA, NABÓN.**

**Autoras:**

Ana Belén Jiménez Molina

Sofía Isabel Pesántez Abad

**Director:** Ing. Antonio Torres Dávila

**Cuenca, Ecuador**

**2020**

## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a:

-Mi familia, quienes fueron mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de toda mi vida. A todas las personas especiales en mi vida que me acompañaron en esta etapa, aportando positivamente en mi formación profesional y como ser humano.

-La Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón, por abrir sus puertas y permitirnos trabajar conjuntamente para la realización de esta tesis.

Ana Belén Jiménez

## DEDICATORIA

Quiero dedicarme esta tesis a mí, como recordatorio de que puedo lograr todo lo que me proponga.

Sofía Pesántez Abad

## AGRADECIMIENTO

-Quiero agradecer a mis padres, por alentarme a seguir mis sueños y brindar su apoyo incondicional durante todo el proceso de la tesis.

-Agradezco a mi compañera de tesis, Sofía, por hacer de esta experiencia algo muy positivo en mi vida y por su esfuerzo y trabajo duro para lograr la presentación de esta tesis.

-Agradezco a nuestro tutor y gran profesor, Antonio Torres así como a la Universidad del Azuay por brindarnos todo el apoyo, las enseñanzas y los recursos necesarios durante este camino.

Ana Belén Jiménez Molina

## AGRADECIMIENTO

-Quiero agradecer a mi familia, que siempre ha sido un pilar fundamental en mi vida, estoy muy agradecida por todo el apoyo y amor que siempre me brindan. De igual manera, agradezco a todos los amigos que me han acompañado en los años de estudio, definitivamente convirtieron estos años en una experiencia inolvidable.

-Agradezco el apoyo y guía de mi tutor de tesis, Antonio Torres, quien fue el creador y director de este proyecto.

-A mi compañera de tesis y amiga Ana Belén, por todas las experiencias lindas que vivimos al realizar este trabajo y su incondicional apoyo.

-De igual manera quiero agradecer a la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón, por abrirnos sus puertas y ayudarnos de la mejor manera, son unas personas increíbles.

Sofía Pesántez Abad

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diagnosticar la situación actual de la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón, para posteriormente elaborar un plan de internacionalización basado en sus factores críticos de éxito. Como punto de partida se llevó a cabo un análisis de las teorías de comercio exterior más relevantes, las cuales marcaron la base para el comercio internacional en la actualidad. De igual manera se enfocó en la teoría de la internacionalización de las empresas y en la estructura e importancia de las MIPYMES en la economía. Ya teniendo estas bases teóricas se procedió al diagnóstico de la situación actual de la Asociación Horchatera, utilizando las herramientas brindadas tanto por la Universidad de Azuay como por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) para terminar con la propuesta de un plan de internacionalización que llevará a la Asociación Horchatera un paso más cerca al límite de la frontera de internacionalización.

## ABSTRACT

The present research work aims to diagnose the current situation of the Horchatera Association of Cochapata, Nabón, to later elaborate an internationalization plan based on its critical success factors. As a starting point, an analysis of the most relevant foreign trade theories was carried out, which marked the basis for international trade today. Similarly, the analysis focused on the theory of the internationalization of enterprises and on the structure and importance of MSMEs in the economy. Having these theoretical bases, a diagnosis of the current situation of the Horchatera Association was carried out, using the tools provided by both the University of Azuay and the Ministry of Industries and Productivity (MIPRO) to end with the proposal of an internationalization plan that will take the Horchatera Association one step closer to the border of internationalization.

## ÍNDICE DE TEMAS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
1. PRIMER CAPÍTULO	1
1.1 Análisis de la Teoría de: La Ventaja Absoluta	1
1.2 Análisis de la Teoría de: La Ventaja Comparativa	3
1.3 Análisis del Modelo de Heckscher-Ohlin	5
1.4 Análisis del Diamante de Porter	6
1.5 Análisis de las Teorías de Internacionalización:	8
1.5.1 Análisis del Modelo Uppsala	9
1.5.2 Análisis del Modelo “Born Global”	11
1.6 Análisis de la Internacionalización de las MIPYMES	17
2. SEGUNDO CAPÍTULO	20
2.1 Diagnóstico de la situación de la Asociación	20
2.1.1 Proceso productivo:	26
2.1.1.1 Compra y Pesa de Materia Prima	26
2.1.1.2 Proceso de Lavado y Oreado	28
2.1.1.3 Proceso de Secado de Plantas	30
2.1.1.4 Proceso de Elaboración de Producto Final	32
2.1.1.5 Proceso de Empaquetado	33
2.1.2 Diagnóstico por el Ministerio de Industrias y Productividad – MI PRIMERA CERTIFICACIÓN	34
2.1.3 Taller por el Ministerio de Industrias y Productividad – Modelo CANVAS	36
2.2 Determinación y comprobación de los factores críticos de éxito	40
2.2.1 Análisis FODA	40
2.2.2 EXPORT AUDIT	41
2.3 Elaboración del plan de gestión	42
3. TERCER CAPÍTULO	44

3.1 Proyecto de vinculación con la sociedad	44
1. INFORMACIÓN GENERAL	53
2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	60
3. PLAN DE TRABAJO:	66
5. PRESUPUESTO:	73
6. BIBLIOGRAFÍA:	73
7. ANEXOS:	75
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	84

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ley de costes absolutos	3
Ilustración 2 Diamante de Porter	7
Ilustración 3 Centro de acopio de la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón	22
Ilustración 4 Área de lavado de materia prima	22
Ilustración 5 Oficina administrativa del centro de acopio	23
Ilustración 6 Vestidores del centro de acopio	23
Ilustración 7 Área de producción y sus normas de seguridad	23
Ilustración 8 Almacenamiento de horchata	23
Ilustración 9 Producto final	24
Ilustración 10 Primera reunión con la directiva de la Asociación Horchatera	26
Ilustración 11 Recepción de materia prima	26
Ilustración 12 Pesado de materia prima	27
Ilustración 13 Registro de compra de materia prima	27
Ilustración 14 Lavado de plantas	28
Ilustración 15 Pesado de hierba luisa	29
Ilustración 16 Separación de tallos de hierba luisa	29
Ilustración 17 Cortadora manual	29
Ilustración 18 Oreado de plantas	30
Ilustración 19 Colocación de plantas en planchas	31
Ilustración 20 Colocación de plantas en cámara de secado	31
Ilustración 21 Cámara de secado y turbina	31
Ilustración 22 Almacenamiento de plantas secas	32
Ilustración 23 Mezcla de todas las variedades de plantas	33
Ilustración 24 Proceso de empaquetado del producto final	34
Ilustración 25 Lienzo CANVAS	39
Ilustración 26 Plan de gestión para la Asociación Horchatera	43

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ejemplo Ventaja absoluta	2
Tabla 2 Comparación Modelo Uppsala- Born Global	13
Tabla 3 Clasificación de MIPYMES	17
Tabla 4 Variedades de plantas que componen la horchata con sus respectivas cantidades	32

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 Requisitos “Mi Primera Certificación”	88
Anexo 2 Solicitud “Mi Primera Certificación”	95
Anexo 3 Resultado evaluación “Mi Primera Certificación”	97
Anexo 4 EXPORT AUDIT	102

# **1. PRIMER CAPÍTULO**

## **Introducción**

La importancia del comercio exterior se remonta desde la coexistencia de los pueblos, en donde se intercambiaban productos entre pueblos cercanos, ya sea para satisfacer sus necesidades básicas o mejorar su nivel de vida. Desde entonces se han desarrollado varias teorías sobre cómo se debería desarrollar el comercio exterior, entre ellas las teorías de libre comercio que se explicarán a continuación. En este primer capítulo se expondrán las teorías de: la ventaja absoluta, la ventaja comparativa, el modelo de Heckscher-Ohlin, Diamante de Porter, Modelo UPPSALA, Modelo Born Global; las cuales servirán como base teórica para el desarrollo del plan de internacionalización de la Asociación horchatera de Cochapata, Nabón.

### **1.1 Análisis de la Teoría de: La Ventaja Absoluta**

La teoría de la ventaja absoluta emerge con Adam Smith en su libro “la riqueza de las naciones” publicado en el siglo XVII. El libro indica básicamente el beneficio de hacer comercio entre países. Más específicamente, la teoría dice que, para sacar una ventaja sobre otro país a nivel comercial, este debe producir el bien que necesite menos recursos por unidad para su producción en comparación con otros países. Algo importante que Smith recalca es que la intervención estatal durante este proceso debe ser mínima puesto que el mercado se regula solo (la mano invisible) (Correa, 2014). A esta teoría se le puede explicar a través de sus dos subcategorías: la ventaja absoluta adquirida y la ventaja absoluta natural. La primera da énfasis al uso de los factores de trabajo y capital, mientras que la segunda se enfoca más en el factor tierra. Para satisfacer los motivos de nuestro estudio, nos enfocaremos únicamente en la ventaja absoluta adquirida.

Adam Smith toma como supuesto que todos los bienes y servicios pueden ser comparados si se toma como referencia únicamente las unidades de factor de trabajo. Los demás factores (capital y tierra) se hacían económicamente productivos sólo si sobre ellos operaba el factor trabajo. En resumen, su teoría se basaba en que la evolución de la economía real se interpreta sólo en términos de unidades de trabajo, mas no en unidades monetarias ya que estas estaban sujetas a movimientos especulativos (Cervera, 2016).

De esta manera, se establece que el factor trabajo permite identificar una diferenciación de costes absolutos en la producción de bienes o de servicios. Gracias a esto, un país puede determinar qué producto o servicio tiene una ventaja absoluta cuando identifica el que tiene costes absolutos menores en comparación con otros países. En este caso, el país se debería especializar en producir el bien o servicio con costes absolutos menores dentro de su propio territorio, y comprar los que son producidos con costos absolutos más bajos en otros países. Es así que, ambos países se beneficiarían a través del comercio de dichos bienes (Cervera, 2016).

Este tipo de especialización llevará sin duda a un incremento de la producción mundial para todos los países que participan en el comercio internacional. Pero surgen las siguientes preguntas: ¿Qué sucede si un país no posee una ventaja absoluta en ningún producto? ¿En este caso, cesaría el comercio entre dos países? ¿Qué pasa cuando un país tiene una ventaja absoluta en la producción de todas las mercancías? (Blanco, 2011)

#### Caso 1:

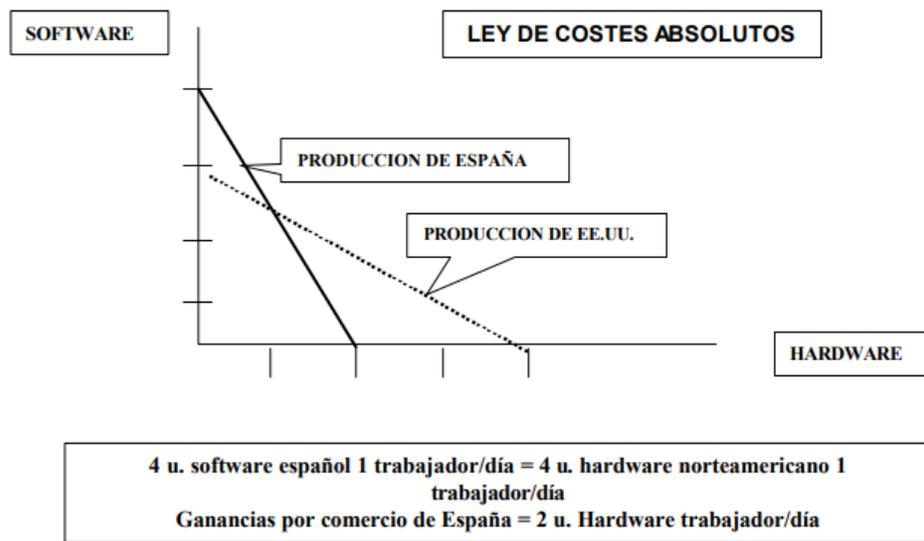
Para ejemplificar la teoría, se tomará el ejemplo del Dr. Rafael Calduch Cervera, Catedrático de Relaciones Internacionales. En el siguiente cuadro, se aprecia dos países (España y Estados Unidos), dos productos (hardware y software) y la cantidad de unidades de trabajo para cada uno por día.

***Tabla 1 Ejemplo Ventaja absoluta***

PRODUCTOS	ESPAÑA	ESTADOS UNIDOS
HARDWARE	2	4
SOFTWARE	4	3

Elaborado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: (Cervera, 2016)

### Ilustración 1 Ley de costes absolutos



Fuente: (Cervera, 2016).

De este ejemplo, se sabe que España debería dedicarse exclusivamente a producir software ya que fabrica cuatro unidades de producto por unidad productiva al día e importar hardware de Estados Unidos ya que puede obtener cuatro unidades en lugar de las dos que tendría si se dedicara por sí mismo a producir hardware. Estados Unidos, por su parte, debería dedicarse exclusivamente a producir hardware e importar software de España. De esta forma, queda asegurado el comercio exterior entre estos dos países ya que ambos obtienen la ventaja absoluta de los productos que disponen (Cervera, 2016).

### 1.2 Análisis de la Teoría de: La Ventaja Comparativa

Uno de los líderes de esta teoría es David Ricardo, quien promulga la misma a través de su libro "Principios de Política Económica" en el siglo XIX, donde extiende la explicación y los alcances a la teoría de Adam Smith de la ventaja absoluta. Para él, el beneficio de comercializar se nota cuando un país que tiene la ventaja absoluta en ambos bienes que se producen, se dedica a producir únicamente el bien en donde tenga una ventaja relativa mayor. Tener una ventaja relativa mayor significa producir el bien que sea más eficiente y que represente un costo de oportunidad menor que el otro (Correa, 2014).

David Ricardo va un paso más allá de la teoría de ventaja absoluta al plantear que un país puede y debería especializarse en los productos o servicios que produce de manera más eficiente y comprar de otros países lo que produce menos eficientemente, aun cuando esto signifique adquirir bienes que, en comparación, puede tener un nivel de producción más eficiente nacionalmente; es decir, así sea que el país tiene costos de producción más bajos que los de sus socios económicos y comerciales.

La teoría se basa firmemente en que tener un libre comercio ilimitado lleva a un incremento de la cantidad de producción mundial y que, con esto, los consumidores de todo el mundo pueden acceder a una mayor cantidad de productos (Instituto de Investigación de Tecnología Educativa, s.f.). La teoría también se puede explicar en el sentido contrario, es decir, suponiendo que existe un país con una desventaja absoluta en los dos bienes que produce en comparación con otro país, con que exista una diferencia en los costes relativos, un intercambio beneficioso entre los dos países es aún una posibilidad. Para esto, el país que tiene la desventaja absoluta, debe enfocarse en especializarse en el bien que tiene la desventaja absoluta menor, o la ventaja comparativa (Blanco, 2011).

Para la teoría de la ventaja comparativa se establece las siguientes suposiciones:

- Únicamente existen dos países en el mundo.
- El factor de trabajo es el único factor de producción.
- Los costos dependen netamente del trabajo.
- No existen barreras entre el comercio de dos naciones.
- Los costes de transporte son cero.

Lo que más se puede destacar de la obra de Ricardo es su contribución en gran medida a la revolución industrial como tal y más que nada a que Gran Bretaña se convirtiera en uno de los principales productores de bienes manufacturados. Pudo determinar que, para la producción británica resultaba beneficioso concentrarse en productos industriales, ya que aquí encontraba su ventaja comparativa y así únicamente comercializaba productos agrícolas a países que estaban económicamente más atrasados, entre otros factores.

A pesar de que, tanto la teoría absoluta como la comparativa, se basaban en supuestos poco realistas, es evidente que sentaron las bases para las “nuevas teorías de comercio internacional” que se explicarán a continuación (Correa, 2014).

### **1.3 Análisis del Modelo de Heckscher-Ohlin**

Conocido también como la teoría pura del comercio internacional o la teoría de las proporciones factoriales, el modelo de Heckscher y Ohlin surge en el siglo XIX como parte de la escuela neoclásica. Lo que los dos economistas plantean y modifican de las teorías de costes absolutos y ventajas comparativas es que las diferencias en los factores de producción a su vez generan diferencias en la productividad de los países. En otras palabras, a pesar de que existen factores específicos que se dan en unos países más que en otros, lo importante es considerar la disponibilidad de los distintos factores de producción como: tierra, capital y trabajo, más no los costes de producción de los bienes y servicios.

Para ellos, los diferentes factores de producción presentes en una economía son lo que provocan las diferencias de productividad. A diferencia de las teorías mencionadas anteriormente, los autores miden el valor de un bien en función a su utilidad en lugar del factor de trabajo (Correa, 2014). Es decir que, lo que el modelo conoce, y lo que las dos teorías anteriores no incluían, es que las diferencias de costes no solo se ven influenciadas por las tendencias de consumo en cada país. En el caso hipotético de que no existiera el comercio, cada país consumirá los bienes que produce nacionalmente ya que cuenta con las mejores y únicas condiciones en los factores de producción. Con la implantación del comercio exterior, el país direcciona parte de su demanda a bienes y servicios importados, y libera sus bienes para exportar (Cervera, 2016).

Tomando las palabras de Heckscher “los requisitos previos para que se inicie el comercio internacional pueden quedar resumidos de la siguiente forma: diferente escasez relativa, es decir, distintos precios relativos de los factores de producción en los países que comercian, y diferentes proporciones de factores productivos para bienes distintos” (REQUEIJO, 2006).

Para que el modelo funcione, se deben cumplir las siguientes condiciones:

- Más de dos países

- Más de dos factores de producción
- Más de dos productos
- Existe una competencia perfecta en los mercados de factores y productos
- La diferente intensidad factorial de los bienes no cambia de un país a otro
- La cantidad total de factores de producción es fija para cada país

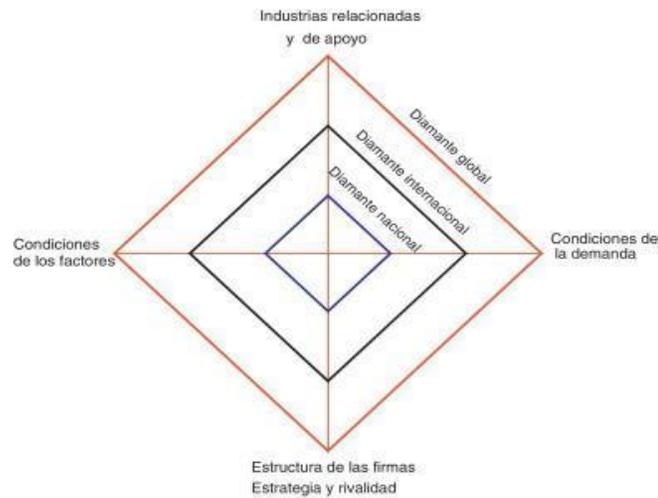
En resumen, el teorema establece claramente que un país exporta el bien que utiliza el factor de producción disponible de manera abundante, e importa el bien que usa el factor de producción disponible de manera escasa (Blanco, 2011).

Para ejemplificar, si se habla de recursos naturales, el teorema nos dice que los países deben exportar los recursos naturales que disponen en su territorio e importar los que carecen. El caso más claro de esto es con el petróleo. Por otro lado, si se habla de capital, todos los países que cuentan con bastante capital deben exportar bienes que necesitan una abundancia de este factor, mientras que los países que cuentan más con mano de obra, deben exportar bienes intensivos en el factor trabajo. Es importante tomar en cuenta que cualquier innovación tecnológica puede provocar un cambio en la relación de los factores de producción, especialmente si se trata de capital y trabajo (Cervera, 2016).

#### **1.4 Análisis del Diamante de Porter**

Michael Porter, economista estadounidense, publicó su libro “La ventaja competitiva de las naciones”, cuyo principal objetivo era establecer las razones por las que algunas naciones fallan y otras tienen éxito en la competencia internacional. Sugiere que existen razones concretas para que cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros. Dentro de esta investigación, Porter propone cuatro atributos que influyen directamente a la competitividad de un país o sector; al conjunto e interacción de estos atributos se lo conoce como el Diamante de Porter.

### *Ilustración 2 Diamante de Porter*



Fuente: (González, Vínces, Ruiz, Sosa, 2014)

- La dotación de factores, hace referencia al entorno en el que intervienen los factores productivos de las empresas, como sus recursos, talento humano e infraestructura; y su forma de aprovecharlos. Porter plantea que los factores que representan una ventaja competitiva para una empresa son los que son creados por las mismas; por lo que la innovación está directamente ligada con la productividad.  
Se puede ejemplificar el uso de este factor con el caso de la industria de flores en Holanda. Este país es considerado como un prestigioso productor de tulipanes, a pesar de no tener el clima más adecuado para su cultivo ha sabido utilizar eficazmente sus factores productivos, siendo sus resultados de producción mejores que el de otros países.
- Las condiciones de la demanda, se refiere a las características o la naturaleza de la demanda, es decir, conocer a los clientes, saber su nivel de exigencia, qué es lo que esperan, la información que poseen y en general cuál es su perspectiva frente al producto o servicio que se está ofertando para satisfacer esa demanda. El reto de las empresas del entorno es innovar, buscar nuevas formas de comercialización que den como resultado un equilibrio entre la oferta y la demanda de un determinado entorno.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, comercialmente hablando la presencia de otras empresas que buscan lo mismo, genera un constante efecto estimulante para mejorar

distintos aspectos del producto o servicio, de sus estrategias de mercado y estructura interna; creando ventajas competitivas derivadas de un proceso de mejora continua. Un claro ejemplo es la evolución tecnológica en el campo de los teléfonos celulares. En las últimas décadas las compañías fabricantes de celulares se han caracterizado por estar en constante competencia por la vanguardia en nuevos modelos, funciones e innovaciones; este constante estímulo ha contribuido a la rapidez de los avances tecnológicos.

- Las industrias conexas e industrias de apoyo, hacen referencia a todas las empresas que aportan al proceso productivo o de comercialización del bien o servicio en cuestión. Como proveedores que garantizan un eficaz abastecimiento en la cadena de valor, empresas de transporte, empresas relacionadas, etc. Porter también ahonda en el término “clusters”, una palabra tomada de la lengua inglesa que él la define como: “concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo” (González, Vences, Ruiz, Sosa, 2014). Siendo un sistema de refuerzo mutuo entre empresas y un elemento importante para la competitividad. (López, 2016)

Si bien el Diamante de Porter ofrece una guía para la competitividad y el análisis de las empresas, se debe reconocer que cada empresa cuenta con su propia realidad y un mismo modelo no puede acoplarse a todas.

### **1.5 Análisis de las Teorías de Internacionalización:**

Los mercados extranjeros han sido motivo de atracción para los productores nacionales alrededor del mundo, ya sea por una mejor aceptación del producto o servicio ofertado, por competitividad de precios e incluso por afinidades emocionales. Sin embargo, la forma de alcanzar estos mercados ha sido una interrogante para muchos. Es por ello que existen varios modelos de internacionalización, que son distintas formas de entrar a mercados extranjeros, aprovechando las fortalezas y oportunidades de cada negocio.

A continuación, se desarrollarán dos modelos de internacionalización, opuestos por naturaleza. El modelo “Uppsala” y el modelo “Born Global”.

### **1.5.1 Análisis del Modelo Uppsala**

El modelo de Uppsala, toma su nombre por la universidad sueca en la que fue desarrollado. Se establece que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Jan Johanson , Finn Wiedersheim-Paul, 1975). Se asume como hipótesis básica de este modelo, que la falta de conocimientos sobre mercados exteriores es un importante obstáculo para el desarrollo de operaciones internacionales y, por tanto, a medida que aumentan dichos conocimientos, aumentarán las actividades en el mercado exterior (José Pla Barber, Sonia María Suárez Ortega, 2001).

Dicho desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de cuatro etapas sucesivas, que representan un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales.

Estas cuatro etapas se denominan como cadena de establecimiento:

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.

(Rialp, 1999).

Como se puede observar, las empresas empiezan su internacionalización con actividades que tengan riesgo reducido y cada etapa corresponde a un mayor grado de implicación internacional de la empresa en el determinado mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado extranjero (Jan Johanson, Finn Wiedersheim-Paul, 1975). De igual manera, contempla un compromiso internacional progresivo por parte de la empresa y un proceso de expansión gradual dirigido por la interacción con el mercado.

En cuanto a la selección del mercado extranjero con el que se busca relacionarse, los autores introdujeron el concepto de “distancia psicológica” según el cual, la entrada al exterior tendería a producirse por el mercado o país psicológicamente más próximo al país de origen. Según el modelo

las empresas deberían iniciar sus operaciones en el extranjero en países cercanos con afinidad cultural. Posteriormente, las empresas comenzarán a tener operaciones con países cada vez más lejanos y diferentes en materia cultural (Jan Johanson , Finn Wiedersheim-Paul, 1975). Una vez ganada la experiencia internacional, la empresa basará sus decisiones en factores como el tamaño y afinidad del mercado, condiciones económicas, logística comercial, etc.

Los autores contemplan que no todas las empresas tienen que pasar por todas las etapas, ya que en el caso de empresas grandes, con abundancia de recursos y estabilidad, se pueden omitir algunas de las fases anteriormente mencionadas.

Para ejemplificar con mayor precisión a la distancia psicológica hablaremos brevemente del modelo planteado por el sociólogo Greet Hofstede, quien reconocía que, al vivir en un mundo de culturas distintas y poseer una comunicación intercultural efectiva tiene un impacto directo y positivo en las relaciones que se llevan a cabo y en el poder de adaptación a cada cultura. El grado de efectividad que cada persona logra, tiene que ver con su grado de comprensión y aceptación de otra cultura distinta a la suya, y reconocer rasgos culturales propios que pueden ser interesantes para otros. Es por eso que el modelo de Hofstede nos brinda información a través de seis dimensiones en donde podemos adquirir una idea concreta de cómo es cada cultura y cómo se diferencian de la nuestra (Moreno Martínez & Buenrostro Aguilar, 2017).

1. Distancia al poder: es la medida en que los miembros menos poderosos de organizaciones e instituciones (ejemplo: familia) esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. Representa la desigualdad, pero se define desde abajo, lo que quiere decir que tanto los seguidores como los líderes lo respaldan. El poder y la desigualdad son hechos que se encuentran en cualquier sociedad, pero algunas son más desiguales que otras.
2. Evitación de la incertidumbre: se trata de la tolerancia que tiene una sociedad a la ambigüedad. Indica la medida en la cual una cultura programa a sus miembros para sentirse incómodos o cómodos en situaciones no estructuradas. Las situaciones no estructuradas son desconocidas, novedosas y diferentes de lo habitual. Cualquier cultura que evita la incertidumbre intenta minimizar la posibilidad de situaciones no estructuradas mediante estrictos códigos de comportamiento, leyes y reglas, desaprobación de opiniones desviadas y una

3. Individualismo vs colectivismo: es el grado en que las personas en una sociedad se integran en grupos. Con el individualismo, encontramos culturas en las que los lazos entre los individuos son flojos: se espera que todos cuiden de sí mismos y de su familia inmediata. Por otro lado, con el colectivismo encontramos culturas en las que las personas desde el nacimiento se integran en grupos fuertes y cohesivos, a menudo son familias extendidas (con tíos, tías y abuelos) que continúan protegiéndolos a cambio de lealtad incuestionable.
4. Masculinidad vs feminidad: se refiere a la distribución de valores entre los géneros. El polo asertivo y competitivo ha sido llamado 'masculino' y el polo modesto y afectuoso 'femenino'. Las mujeres en los países femeninos tienen los mismos valores modestos y afectuosos que los hombres; en los países masculinos son algo asertivas y competitivas, pero no tanto como los hombres, por lo que estos países muestran una brecha entre los valores de los hombres y los valores de las mujeres. En las culturas masculinas a menudo hay un tabú alrededor de esta dimensión
5. Orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo: el polo de una orientación a largo plazo corresponde a valores como perseverancia, ahorro, ordenar relaciones por estado y tener un sentido de vergüenza. Los valores que se encuentran en una orientación a corto plazo, en cambio, eran obligaciones sociales recíprocas, respeto por la tradición, protección de la "cara" y estabilidad y estabilidad personal.
6. Indulgencia vs restricción: La indulgencia se encuentra en una sociedad que permite la gratificación relativamente libre de los deseos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse. Lo opuesto (la restricción) representa una sociedad que controla la satisfacción de las necesidades y se regula a través de estrictas normas sociales (Hofstede, 2011).

### **1.5.2 Análisis del Modelo “Born Global”**

Se puede definir a las empresas “born global”, como aquellas que desde su inserción han buscado tener una significativa ventaja competitiva en el uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países” (Patricia McDougall, Scott Shane, Benjamin M.Oviatt, 1994). La mayoría de definiciones se enfocan en dos elementos para distinguir a una empresa “born global” de una tradicional. El primero, se refiere al porcentaje de producción que vende en el exterior, y el segundo, al periodo transcurrido entre el establecimiento de la empresa y el inicio de la actividad

exportadora; son empresas que manejan un alto nivel de riesgo, por su falta de experiencia en mercados extranjeros.

En cuanto a sus características, es común encontrar que las “born global” poseen una base de recursos limitados, tales como: financieros, humanos, propiedad, planta, equipo, entre otros (Knight, 2004). De igual manera, al ser empresas pequeñas y de escasos recursos, presentan una limitada capacidad de producción, poca variedad de productos, y generalmente dependen de un único producto. Por lo que deben escoger mercados con clientes homogéneos, enfocarse en pequeños nichos de mercado y realizar mínimas adaptaciones en mercadotecnia.

En lo referente a su estructura organizacional, por lo general son simples, flexibles y bien orientadas; lo que puede ser tanto una ventaja como una limitación para la empresa. Una estructura simple es beneficiosa en los casos en los que se maneja un volumen pequeño de operaciones, sin embargo, si la empresa experimenta una rápida expansión su estructura organizacional podría no soportar el crecimiento del volumen de operaciones (Øystein Moen, Per Servais, 2002).

Oviatt McDougall y Shane señalan cuatro elementos necesarios para que las empresas born global puedan mantenerse y crecer:

1. Tener la capacidad de interiorizar alguna transacción.
2. El uso de estructuras híbridas o alternativas como: licencias, franquicias y estructuras de redes.
3. Saber identificar oportunidades y ventajas en el mercado extranjero.
4. Aprovechar los recursos internos de la empresa.

Es innegable que los factores de la globalización de la economía, como el uso de las tecnologías de la información, los desarrollos tecnológicos en las áreas de producción y logística, y la reducción de los costos del transporte han favorecido la creación de las “empresas born global”. De igual manera es evidente ver cómo estos factores de la globalización han contribuido en el proceso de ingreso a los mercados internacionales, al facilitar la creación de redes comerciales y personales, así como las alianzas estratégicas entre empresas

**Tabla 2 Comparación Modelo Uppsala- Born Global**

Atributos	Empresas que siguen el modelo Uppsala	Empresas Born Global
Motivación para internacionalizarse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactiva.</li> <li>• Condiciones adversas en el mercado doméstico.</li> <li>• Pedidos esporádicos del cliente.</li> <li>• Administración poco interesada.</li> <li>• Los costos de los procesos de producción incentivan a la exportación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Práctica.</li> <li>• Nicho del mercado global.</li> <li>• Administración comprometida.</li> <li>• Internacional desde la creación.</li> <li>• Buscadores activos de nuevos mercados.</li> </ul>
Objetivos internacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervivencia y crecimiento.</li> <li>• Incremento en el volumen de ventas.</li> <li>• Ganar mayor mercado.</li> <li>• Expandir el ciclo de vida del producto.</li> <li>• Nacer de nuevo de manera global.</li> <li>• Aprovechar economías de escala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotar ventajas competitivas (conocimiento).</li> <li>• Vinculación con clientes.</li> <li>• Rápida penetración en los nichos o segmentos globales.</li> <li>• Aprovechar la ventaja de ser el primero en el nuevo mercado.</li> </ul>

<p>Patrón de expansión internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar.</li> <li>• Primero la expansión doméstica.</li> <li>• Enfocado en mercados culturalmente cercanos.</li> <li>• Mercados netamente menos sofisticados o de uso de baja tecnología.</li> <li>• Casi no hay evidencia del uso de redes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrente.</li> <li>• Expansión simultánea del mercado doméstico y el internacional.</li> <li>• Enfocado en los mercados “LEAD”.</li> <li>• Hay evidencia de ser seguidores de clientes.</li> <li>• Fuerte evidencia en el uso de redes.</li> </ul>
<p>Ritmo del paso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradual.</li> <li>• Lenta internacionalización.</li> <li>• Un mercado a la vez.</li> <li>• Adaptación de los productos ofrecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápido.</li> <li>• Internacionalización acelerada.</li> <li>• Exportar a un gran número de mercados a la vez.</li> <li>• Desarrollo de un nuevo producto global con pocas o sin modificaciones.</li> </ul>
<p>Método de distribución/Modos de entrada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convencional.</li> <li>• Uso de agentes /distribuidores o mayoristas.</li> <li>• Directo a los clientes.</li> <li>• Creación de filiales.</li> <li>• Creación de centros de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible.</li> <li>• Uso de agentes o distribuidores.</li> <li>• Venta directa a los clientes, uso de licencias, joint ventures,</li> <li>• Producción en el extranjero.</li> </ul>

Estrategia internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad/hoc y oportunista.</li> <li>• Evidencia de una conducta reactiva y continua de exportar oportunidades.</li> <li>• Expansión atómica buscando nuevos clientes y nuevos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurada.</li> <li>• Evidencia de un modelo planeado de expansión internacional.</li> <li>• Expansión internacional de redes.</li> </ul>
--------------------------	--	---

Fuente: (Greta Leiva, Fidel León, 2008)

En la actualidad, es usual escuchar los términos innovación y éxito juntos, especialmente en el mundo empresarial. Si bien la innovación es parte de todos los procesos humanos, en las últimas décadas ha ganado cierta importancia por la saturación de negocios, empresas e incluso ideas. Las personas se dieron cuenta que, si no contaban con un factor diferenciador en lo que estaban ofreciendo, si no hacían las cosas de una nueva manera y más eficiente, no alcanzarían el éxito.

Otro factor que actualmente es considerado como indispensable para alcanzar el éxito es la internacionalización, que puede darse de varias maneras como vender productos fuera de las fronteras nacionales, comprar suministros del exterior, invertir en nuevos mercados, etc. Existen posturas que afirman que la innovación e internacionalización van de la mano, o como Ascensión Barajas lo llama “binomio indisoluble y estratégico”.

Barajas explica que se pueden identificar cinco factores intangibles para explicar el vínculo entre innovación e internacionalización, teniendo en cuenta que existen aspectos más específicos para cada empresa:

1. La trayectoria histórica de la compañía.
2. La cultura dominante desde su origen.
3. El acceso a fuentes de conocimiento.
4. La especialización tecnológica.
5. La articulación de redes comerciales (Íñigo, 2006).

En cuanto a la historia y cultura, Barajas explica que las primeras etapas de la trayectoria de las empresas determinan el interés por la innovación y la visión internacional del negocio; ya sea a través de la absorción de tecnología extranjera incorporada en productos importados o a través de la vigilancia constante del entorno tecnológico y de mercado. Para ejemplificar, Barajas utiliza una compañía fabricante de galletas “Gullón”. Esta compañía se ha ido adaptando a los cambios en el mercado, mezclando exitosamente la tradición con la modernidad, creando galletas integrales, reemplazando la grasa animal por vegetal, eliminando el azúcar añadido en su fórmula, etc. Esta compañía, desde el inicio mostró interés por la innovación e internacionalización, y buscó la manera de adoptar su tradicional receta a las nuevas exigencias de los globalizados mercados (Íñigo, 2006).

En lo referente a las fuentes de conocimiento, Barajas expresa que una empresa innovadora, es aquella que está en constante vigilancia de sus competidores, clientes, proveedores; vigila su entorno con una perspectiva internacional. De igual manera lo explica poniendo como ejemplo la empresa papelera española “Ence”, que participa con centros de investigación extranjeros y universidades en proyectos de investigación, argumentando que lo importante es centrarse en el proceso de transferencia de tecnología, de manera que el conocimiento se convierta en la solución industrial requerida (Íñigo, 2006).

La especialización tecnológica no es siempre una realidad para todas las empresas, incluso si existe iniciativa para ello; la principal limitante es la falta de recursos financieros. Sin embargo, si una empresa quiere ser innovadora puede especializarse en un proceso o una tecnología. Su éxito dependerá de su competitividad internacional, y su capacidad para comercializar dicha especialidad en un nicho de mercado determinado dependerá de su fortaleza innovadora (Íñigo, 2006).

La importancia de las redes comerciales internacionales se basa en su multifuncionalidad, ya que les permite vender el producto e imagen, y a la vez ser canales por los que la empresa accede al conocimiento que genera el mercado. Cuanto más desarrollada está la presencia comercial de una empresa, más posibilidades hay de encontrar nuevas oportunidades de negocio y de innovar (Íñigo, 2006).

Una vez explicada esta postura podemos concluir en que la innovación se alimenta con el conocimiento y ese conocimiento se mueve en un mercado global.

## **1.6 Análisis de la Internacionalización de las MIPYMES**

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) de acuerdo con el Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones del año 2011 son clasificadas de la siguiente manera:

***Tabla 3 Clasificación de MIPYMES***

Clasificación	Trabajadores	Ventas Anuales
Microempresa	1 a 9	\$100.000 o menos
Pequeña Empresa	10 a 49	\$100.001 a \$1.000.000
Mediana Empresa	50 a 199	\$1.000.001 a \$5.000.000

Elaborado por: Jiménez, Pesántez

Fuente: (Comunidad Andina de Naciones, 2017)

Toda PYME y MIPYME con un nivel de producción considerable, buenas prácticas de elaboración, y que tenga un producto con diferenciación puede ser considerada como una empresa con potencial de internacionalización (H. Jácome; K. King, 2013).

La internacionalización es un proceso a largo plazo, con etapas clave en un plan detallado. Es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno (José Galán, Jesús Galande, Javier González, 2000). Para lograrlo hay que tener la estrategia bien definida en el mercado local y entender que los mercados internacionales aportan otras variables a la posibilidad de éxito del producto o servicio: temas culturales, los requisitos sanitarios, ambientales, normas técnicas y reglamentaciones en los productos (Escuela de Estrategia Empresarial, 2014).

En lo que respecta a la internacionalización de las MIPYMES, los principios son los mismos. Deben considerar si los productos a internacionalizar serán lo suficientemente competitivos en el nuevo mercado, si la producción es suficiente como para poder abastecer a una nueva demanda, y si se cuenta con la información suficiente del nuevo mercado y sus requisitos.

María Pilar Pardina, en su libro “Internacionalización de PYMES”, sugiere tres factores fundamentales para garantizar la competitividad.

1. Precio, las empresas que pueden ofrecer precios más bajos son aquellas de productos de alta rotación, y por lo tanto de bajos costos de fabricación.
2. Diferenciación, dar un valor agregado a lo que se está ofertando, ya sea a la presentación, calidad, diseño, etc.
3. Especialización, orientada a los productos de alta gama y baja rotación, en mercados con poca competencia.

(Carrasco, 2015)

Dependiendo del sector de la empresa en cuestión, se debe analizar cuál o cuáles son los factores que podrían contribuir a una internacionalización exitosa. Si la empresa no puede ejecutar ninguno de estos factores, es probable que fracase en el intento de internacionalización.

Una vez revisado los anteriores conceptos, es conveniente realizar un análisis de la empresa, que se puede realizar a través de un análisis FODA que ayudará a distinguir: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas, son aquellas características y atributos que tiene la empresa que la diferencian de su competencia, así como las oportunidades, que se refieren a las formas y caminos mediante los cuales la empresa puede crecer o evolucionar. Por el contrario, las debilidades son características propias de la estructura de la empresa, que representan una limitación para su crecimiento y las amenazas, factores externos que los podrían potencialmente afectar de manera negativa.

En lo referente a los actores externos a la empresa, es indiscutible su importancia en el proceso de internacionalización, por lo que analizar si representan una amenaza u oportunidad es necesario. Pardina resume a cuatro actores determinantes: departamento de aduanas, transportistas, compañías aseguradoras y entidades financieras.

Las MIPYMES en Ecuador tienen varios desafíos al momento de internacionalizarse, como: los costos de producción, la obligación de contar con certificaciones, volúmenes de producción, la falta de financiamiento para incrementar la capacidad de producción, competencia en precios, entre otros. La importancia de ayudar a las MIPYMES a afrontar estas realidades es indiscutible sobre todo por el impacto que tienen en la economía nacional (Maldonado, 2017).

Actualmente se considera a las PYMES como el sector más productivo en la economía de un país. Esto se ve reflejado en el Producto Interno Bruto (PIB) con una participación del más del 25%; y, a su vez, es generadora de empleo ya que abarca un 70% de la Población Económicamente Activa (PEA) del país. En Ecuador, el 39% de los empleos son generados por microempresas, mientras que el 17% a pequeñas y 14% a medianas (H. Jácome; K. King, 2013).

### **Conclusión**

Todas las teorías explicadas anteriormente han marcado las pautas y establecido las bases para la manera en la que se lleva a cabo el comercio exterior actualmente. La internacionalización no sólo es atractiva para las grandes empresas sino también para las MIPYMES, para quienes hace algún tiempo era impensable poder ingresar a los mercados internacionales, sin embargo, hoy en día por los procesos más simplificados, pueden aprovechar las oportunidades que brindan los mercados exteriores. La internacionalización de las MIPYMES es beneficiosos por varios motivos, entre ellos:

1. Se crean alianzas estratégicas con empresas extranjeras para mejorar el nivel de producción, mejorar la eficiencia, diversificar productos y reducir costos
2. Permite a la MIPYME crecer y consolidarse en mercados exteriores, sobre todo si existe mucha competencia nacional
3. Se crean acuerdos preferenciales que permite aprovechar las ventajas comparativas y las oportunidades de mercado
4. Se logra mayor rentabilidad en los mercados internacionales y se asegura la existencia de la MIPYME a largo plazo

Es por eso que a continuación buscaremos cooperar con la Asociación horchatera de Cochapata, Nabón, con la que trabajaremos durante este proyecto, para que se acerque a la frontera de la internacionalización. Los modelos y teorías analizadas en este capítulo nos aportaron una idea clara de cómo encaminarse hacia la misma, tomando en cuenta sus capacidades y aptitudes actuales.

## **2. SEGUNDO CAPÍTULO**

### **Introducción**

A continuación se realizará un análisis detallado de la Asociación Horchatera de Cochapata Nabón, para lo cual se necesitará: una actualización del diagnóstico de la situación real de la empresa realizada en la fase anterior de esta tesis: “Diagnóstico de la oferta exportable de los cantones Nabón, Oña de la provincia del Azuay”, un análisis del proceso productivo, dos diagnósticos realizados por el ministerio de industrias y productividad, el primero siendo “Mi primera certificación” y el segundo el taller “Modelo CANVAS”, un análisis FODA, una actualización de la calificación EXPORT AUDIT y la determinación de los factores críticos de éxito. La finalidad de este capítulo es elaborar el primer modelo del plan de internacionalización, con el cual se trabajará con la Asociación y se analizará y planteará su futura gestión en el último capítulo.

### **2.1 Diagnóstico de la situación de la Asociación**

El día 7 de septiembre del 2019, tuvimos el primer encuentro con la directiva de la Asociación horchatera de Cochapata, Nabón. En este primer acercamiento estuvieron presentes la presidenta Blanca Jaya y la secretaria Dorita Sanmartín, quienes nos compartieron la historia de la Asociación desde su inicio hasta la actualidad.

La Asociación se forma a través de una gira de observación a Loja, organizada por el municipio de Nabón y el proyecto de la ONG (organización no gubernamental) *COSUDE, Cesa Poder*; a la cual asistieron representantes de varias familias de Cochapata. En este viaje se informaron sobre la horchata, y consecuentemente se dieron cuenta que las variedades de plantas que se necesitan para esta bebida se podían dar en Cochapata, debido al clima y la calidad del suelo. Estas familias llevan la propuesta de formar una asociación para la producción y venta de horchata, que fue bien aceptada en la comunidad por lo que en el año 2004 se formó con cuarenta y seis familias, que trabajaban en 2 sectores: Cochapata centro y sector Ñamarin.

Las primeras fundas que elaboraron se realizaron en marzo del 2004, con la ayuda del municipio, quienes enviaron a un técnico para ayudar en el tema de la deshidratación de las plantas. En octubre del mismo año vendieron su primer lote de 53 fundas. En lo referente a sus siguientes clientes su

primer comprador al por mayor fue “Coopera”, quien compraba de 1.000 a 1.500 fundas cada 2 meses y el pago lo hacían a los 19 días de entregado el producto. La directiva nos comentó que en ese momento el negocio funcionaba bien para todos los socios. Sin embargo, tras la quiebra de Coopera y otros acontecimientos que se explicaran a continuación, la Asociación no ha contado con la estabilidad deseada.

Los problemas para la Asociación comenzaron por la cantidad de gastos que debieron realizar como en la obtención de registros y permisos con el fin de cumplir con las distintas normativas para la elaboración y comercialización de horchata; cabe destacar que todos estos gastos fueron asumidos por los socios. A pesar de ello la Asociación siguió creciendo, por lo que comenzaron a necesitar más espacio y maquinaria, especialmente para el secado de las plantas, que en esa época se hacía con lámparas de los criaderos de pollos. Decidieron invertir en una cámara de secado a gas y también en la construcción de un centro de acopio para la Asociación Horchatera.

Nos comentaron que tuvieron algunas ofertas de donaciones de terrenos por parte de moradores de Cochapata, sin embargo, no pudieron aceptarlas, ya que por normas el ministerio de salud el lugar para centro de acopio debía tener alcantarillado. Entre los socios decidieron comprar un terreno con aportes individuales, tras esta decisión y por todos los nuevos gastos que se generaron obtuvieron más egresos que ingresos, lo que causó decepción de llevar adelante el proyecto y disminuyeron considerablemente el número de socios. Al comenzar el proyecto eran cuarenta y seis socios y cuando obtuvieron la escritura del terreno sólo quedaban once, que se mantienen hasta la actualidad.

Al ya tener la escritura del terreno comenzó la construcción, para lo cual recibieron el apoyo del Municipio, la Junta parroquial, el Gobierno Provincial del Azuay y el proyecto de buen vivir manejado por el Ministerio de Agricultura (MAG). Con el MAG llegaron a un acuerdo en el que los socios debían aportar el 40% de cada aporte que realice el mismo. El Gobierno Autónomo Descentralizado de Nabón los apoyó con la maquinaria usada en la construcción y la junta parroquial con el Concejo Provincial ayudaron con la mano de obra. Hace aproximadamente un año se finalizó la construcción y pasaron la producción al nuevo centro de acopio. Desde entonces nos comentan la comodidad y notable mejora productiva, han logrado duplicar la producción de fundas de horchata incluso con menos personal; lo atribuyen al espacio y organización que tienen ahora.

***Ilustración 3 Centro de acopio de la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón***



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

De igual manera, el nuevo centro de acopio les ha ayudado a tener todos los permisos de funcionamiento y salubridad en orden, ya que el ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria), revisó y aprobó las instalaciones en este año. Constataron que tienen la infraestructura y adecuaciones indicadas para la producción de horchata, así también como sus prácticas de manufactura.

***Ilustración 4 Área de lavado de materia prima***



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

**Ilustración 5 Oficina administrativa del centro de acopio**



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

**Ilustración 6 Vestidores del centro de acopio**



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón.

**Ilustración 7 Área de producción y sus normas de seguridad**



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

**Ilustración 8 Almacenamiento de horchata**



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

En lo referente a ventas de la Asociación Horchatera, nos comentaron que en los últimos meses han tenido un considerable retroceso debido a una mala decisión que consistió en dejar de entregar horchata a antiguos y pequeños clientes con el fin de abastecer a una nueva empresa “El Competidor”. Esta empresa se convirtió en uno de sus mejores compradores, sin embargo, quebró. Al querer recuperar a sus antiguos clientes de Nabón y de Cuenca no pudieron hacerlo ya que ellos alegaban que ya tenían nuevos proveedores de horchata. Las ventas de los últimos seis meses son de alrededor de 1.000 fundas mensuales. Cada funda se vende a 0.40ctvs

### Ilustración 9 Producto final



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

Sus principales compradores actualmente son:

- Gran Sol 300 fundas cada 2 meses.
- Tienda en Nabón 200/300 fundas cada 2 meses.
- Tiendas pequeñas 10/15 fundas al mes.

Con respecto a su estructura administrativa, tienen una directiva conformada por una presidenta, administradora y secretaria. También una comisión de veeduría conformada por 3 vocales principales y 3 vocales suplentes; un concejo general y un concejo de vigilancia. La Asociación cuenta con una cuenta común, y es la administradora quien maneja los ingresos y egresos. Las socias consideran que se encuentran estables en este aspecto y tienen confianza en cómo se está manejando el dinero actualmente.

En cuanto a los proveedores de las distintas variedades de plantas, se dividen en 2. Los once socios que también cultivan de manera independiente y venden a la Asociación y los denominados “socios proveedores”, que son 29 moradores de Cochapata, que de igual manera cultivan las distintas variedades de plantas y las venden a la Asociación. El costo es de 30 centavos la libra, independientemente de la variedad.

Preguntamos si era posible expandir el número de sus proveedores, a lo que respondieron que sí, ya que han recibido varias ofertas, pero ellos han tenido que negarlas por la falta de ventas del producto final. En cuanto a la calidad de sus proveedores, nos comentaron que ellos se rigen en que su producto tiene que ser totalmente orgánico, por lo que prefieren comprar a la gente que

conocen, y que saben su forma de cultivar. Para regular esto, existen visitas periódicas a los huertos que realizan técnicos del municipio y así verificar que se esté cultivando limpiamente. Así que para agregar a nuevos proveedores estos tendrán que ser evaluados por los técnicos del municipio. La directiva afirma que podrían producir mucho más, pero que necesitan que aumenten las ventas.

Una vez concluido el primer análisis, les preguntamos en qué aspectos necesitan ayuda, para así comenzar a elaborar el plan que consecuentemente puede llevar a la internacionalización. Nos dieron a conocer varios aspectos que ellas consideran que se deben mejorar, de distintas partes de la empresa, los cuales se detallarán a continuación:

### **Visión y propuesta de mejoramiento por parte de la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón.**

1. Alargar la fecha de caducidad de la horchata para 1 año. (Actualmente tienen para 6 meses)  
Ellas argumentan que hay horchatas en el mercado que tienen fechas de caducidad de 1 y hasta 2 años, además de ya haber comprobado que su producto dura 1 año.
2. Incrementar 2 o 3 variedades de plantas. Actualmente cuentan con 9 tipos y quieren incrementar al Escancel que ayuda al color de la bebida y las otras dos para mejorar el sabor.
3. Mejorar el sistema de contabilidad.
4. Optimizar el modelo de producción e inventario, con el fin de conocer su capacidad productiva y usarla al momento de negociar.
5. Imagen de marca (funda) están de acuerdo porque deben cambiar las fundas debido a la certificación sanitaria, y también quieren destacar que su producto es orgánico e incrementar certificaciones.
6. Trabajar en marketing, ya que consideran que su punto débil actualmente es la comercialización.
7. Conseguir certificaciones orgánicas e internacionales, ya que consideran que los ayudará como ventaja competitiva.

*Ilustración 10 Primera reunión con la directiva de la Asociación Horchatera*



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

**2.1.1 Proceso productivo:**

**2.1.1.1 Compra y Pesa de Materia Prima**

A breves rasgos, el proceso productivo inicia con la compra de 10 tipos de plantas que son característicos de la zona: ataco, cedrón, esencia de rosas, toronjil, menta, hierba luisa, anís, manzanilla, hoja de naranja y rosas. La siembra y cosecha de estas plantas lo hacen los socios proveedores de la Asociación Horchatera. La Asociación actualmente cuenta con su propia fábrica con la maquinaria e instalaciones modernas necesarias para la realización de todo el proceso productivo y son los socios quienes se encargan de realizar todo el proceso de producción y comercialización.

*Ilustración 11 Recepción de materia prima*



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

La Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón maneja su registro de compra de plantas a través de un cuaderno de apuntes que está dividido en secciones para todos los actuales proveedores. Cada mes, los proveedores llegan con fundas o sacos de las diferentes variedades de plantas para vender a la asociación, la que, después de pesar cada planta, anota en el cuaderno la cantidad exacta, en peso, de cada variedad de planta que se recibe y a lado el costo total. Sin importar el tipo de planta, cada libra tiene un costo de 30 ctv. El pago a los proveedores se realiza cada 3 meses.

***Ilustración 12 Pesado de materia prima***



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

***Ilustración 13 Registro de compra de materia prima***



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

### 2.1.1.2 Proceso de Lavado y Oreado

Después de comprar las plantas, los socios de la Horchatera que ese día se encuentran en la Asociación, se dividen en grupos para separar los tipos de planta que tienen, volver a pesarla, cortarla en el caso de ciertas plantas como la hierba luisa, y lavarla.

*Ilustración 14 Lavado de plantas*



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

La hierba luisa es la planta más complicada de preparar ya que primero se debe separar la planta del tallo para luego cortar el tallo en pedazos más pequeños para así acelerar el proceso de secado de la planta cuando se le mete a la cámara de secado. Como referencia, se sabe que, con una cantidad de 13 libras, y entre dos personas, separar la planta de su tallo se demora alrededor de 20 minutos y dividir el tallo un aproximado de 1 hora.

***Ilustración 15 Pesado de hierba luisa***



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

***Ilustración 16 Separación de tallos de hierba luisa***



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

***Ilustración 17 Cortadora manual***



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

Una vez que están lavadas las plantas, se dejan orear durante la noche. Este paso es importante dentro del proceso productivo ya que, si no se deja a orear en el momento de meter las plantas en la cámara de secado, esta se demora más en secarse y deshidratarse. Si se dejan las plantas mucho tiempo dentro de la cámara de secado se pueden quemar.

### *Ilustración 18 Oreado de plantas*



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

#### 2.1.1.3 Proceso de Secado de Plantas

El siguiente paso se realiza el día siguiente, y es meter las plantas en la cámara de secado, que tiene una capacidad de 300 libras de frescos. Los socios ubican todas las plantas oreadas en bandejas por separado que luego ingresan a la cámara de secado. Cuentan con dos cámaras de secado, pero actualmente solo se utiliza una ya que la segunda está dañada. La cámara de secado que se utiliza tiene una capacidad total para 96 bandejas, sin embargo, solo se utiliza para 93. Esto se debe a que insertaron una turbina en la cámara de secado para así acelerar el proceso de secado de las plantas. Los socios también procuran no poner mucha cantidad de planta en las bandejas ya que las mismas se secan más rápido mientras menos cantidad de ella haya. No se sabe con exactitud el tiempo que se demora en secar cada tipo de planta, pero se calcula que un aproximado de 8 horas, a excepción del cedrón que se demora 4. Dada la experiencia que tienen los socios, ya se tiene el conocimiento de qué tipo de planta es la que se seca más lento que otra, y a esta planta se le coloca más abajo en la cámara de secado ya que aquí es donde se concentra más calor debido a la turbina.

***Ilustración 19 Colocación de plantas en planchas***



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

***Ilustración 20 Colocación de plantas en cámara de secado***



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

***Ilustración 21 Cámara de secado y turbina***



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

Una vez que haya pasado el tiempo calculado, se abre la cámara de secado y se revisa la planta para ver si ya está lo suficientemente seca y deshidratada. Para esto, uno de los socios aplica presión sobre una de las plantas con la mano, si esta se quiebra con facilidad, esta lista. Una vez secadas, las diferentes variedades de plantas se insertan en sacos en donde pueden estar por un tiempo de hasta 3 meses. Cabe recalcar que, en ningún momento del proceso, hasta este punto se mezclan los tipos de plantas, permanecen divididas para poder identificarlas con mayor facilidad.

***Ilustración 22 Almacenamiento de plantas secas***



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

**2.1.1.4 Proceso de Elaboración de Producto Final**

Cuando llega el momento de mezclar las plantas y elaborar la horchata, vierten cierto peso de cada planta sobre una mesa grande y mezclan todas las plantas a mano durante aproximadamente 5 minutos. La cantidad vertida de cada planta es la siguiente:

***Tabla 4 Variedades de plantas que componen la horchata con sus respectivas cantidades***

Planta:	peso
Ataco	11 lb
Cedrón	6 lb
Esencia de rosas	6 lb
Toronjil	6 lb
Menta	3 lb

Hierba luisa	3lb
Anís	3 lb
Manzanilla	3 lb
Hoja de naranja	1 lb
Rosas	1 lb

Elaborado por: Jiménez, Pesántez

Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

### *Ilustración 23 Mezcla de todas las variedades de plantas*



Tomado por: Jiménez, Pesántez

Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

#### 2.1.1.5 Proceso de Empaquetado

Una vez que los socios consideren que los ingredientes están bien mezclados, el último paso es el empaquetado. Esto, al igual que el proceso de pesado y lavado, se hace entre todos los socios presentes. Se inserta la mezcla de plantas dentro de fundas Codipac, que consiguen cada año alrededor de 110.000 a 3 centavos cada una. Luego se procede a pesar cada funda de manera individual. El peso de cada funda tiene que ser de exactamente 36 g ya que este es el peso que se presenta en el diseño de la funda. Por último, se sella cada funda y se guardan en fundas más grandes para ser transportadas y vendidas a los clientes de la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón.

### *Ilustración 24 Proceso de empaquetado del producto final*



Tomado por: Jiménez, Pesántez  
Fuente: Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón

### **2.1.2 Diagnóstico por el Ministerio de Industrias y Productividad – MI PRIMERA CERTIFICACIÓN**

El INEN (Servicio Ecuatoriano de Normalización), conjuntamente con el Ministerio de Industrias y Productividad y la Universidad del Azuay promueven el programa denominado “Ruta de la Calidad” e iniciar con el proceso para la obtención de "Mi Primera Certificación INEN". La cual tiene el propósito de impulsar y fortalecer a las MIPYMES y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria, en base a sistemas de gestión básicos de calidad. Consideramos que la participación de la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón en este proyecto generará varias ventajas para la misma en temas como: mejora de la competitividad, productividad e internacionalización.

La importancia de obtener certificaciones en la actualidad es innegable, aún más para productos alimenticios, ya que las certificaciones de calidad proporcionan confianza para los clientes, de que el producto que en cuestión fue elaborado bajo los correctos estándares de calidad. De igual manera

mejora la posición en el mercado, ya que un producto certificado tiene mayor valor agregado; lo que consecuentemente le permitirá acceder a nuevos mercados nacionales e internacionales.

La obtención de la certificación consta de cinco pasos:

1. Entrega de la solicitud con los documentos correspondientes y requisitos solicitados.
2. Análisis de documentos para verificar la viabilidad de la certificación, por parte del INEN.
3. Evaluación in situ, técnicos visitan la empresa.
4. Informe favorable.
5. Obtención de la certificación

En nuestro caso, el primer contacto directo que tuvimos fue con David Estrella, funcionario del Ministerio de Industrias y Productividad. Asistimos a una reunión conjuntamente con Dorita Salazar, secretaria de la Asociación para realizar un diagnóstico a la situación actual de la horchatera. El formulario del mismo se encuentra en el Anexo 1. Según los parámetros del ministerio se obtienen los siguientes puntajes para la Asociación Horchatera:

- El estado de desarrollo del emprendimiento tiene un porcentaje del 61% se encuentra en el nivel de Comercialización / Emprendimiento.
- El nivel de innovación alcanza un porcentaje del 58 %, calificándose como un emprendimiento innovador.

El propósito del mismo fue explicar a los representantes de las empresas y a los estudiantes los parámetros bajo los cuales se evaluarían, los requisitos necesarios, y los beneficios de formar parte del proyecto. Además, se realizó una valoración para puntuar a la empresa según la cantidad de requisitos que tienen actualmente. La valoración realizada se encuentra en el Anexo 3. Lo que se considera para la obtención de la certificación es:

- Materia legal
- Recursos financieros
- Recursos humanos
- Servicio al cliente
- Gestión de compras
- Gestión de producción
- Calidad del producto

- Control del producto
- Conservación y entrega del producto
- Innovación y emprendimiento
- Salud y seguridad

Una vez realizadas las primeras evaluaciones pudimos constatar que la Asociación horchatera es apta para la certificación, sin embargo, debe trabajar varios aspectos para cumplir con los requisitos solicitados por el INEN; entre ellos: gestión financiera, recursos humanos, control de producción y calidad. Por esta razón los meses próximos trabajamos conjuntamente con la directiva de la Asociación horchatera y David Estrella (funcionario del Ministerio de Industrias y Productividad), para obtener y generar los documentos faltantes e iniciar el proceso de conseguir “Mi Primera Certificación”.

### **2.1.3 Taller por el Ministerio de Industrias y Productividad – Modelo CANVAS**

El Taller “Modelo CANVAS” realizado por el Ministerio de Industrias y Productividad el jueves 28 de noviembre 2019 de 9 a 11 en la Universidad del Azuay, tuvo como objetivo, al igual que “Mi Primera Certificación”, impulsar y fortalecer a las MIPYMES y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria, en base a la propuesta de valor que ofrece un emprendimiento al mercado en el que se encuentra. En teoría el Modelo CANVAS fue desarrollada por Alexander Osterwalder como una herramienta que sirve para determinar el valor agregado en la relación de la empresa con el mercado. Es lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en pequeñas, medianas o grandes empresas, y por este motivo el Ministerio propone la realización del taller a las MIPYMES del Azuay.

El modelo Canvas es una herramienta que refleja las fortalezas y debilidades de un negocio en una sola hoja. De esta forma se obtiene una visión global del modelo de negocio de la empresa. Fue desarrollada por Alexander Osterwalder en 2011, como una metodología para agregar valor a las ideas de negocio. Se puede aplicar tanto en empresas nuevas como en las ya establecidas (pequeñas, medianas o grandes empresas). Es considerada como una de las herramientas más efectivas para determinar qué áreas son importantes para una empresa y que se debe considerar para obtener ingresos. Se simplifica en 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones o módulos:

### 1. Segmento de mercado (clientes).

El primer módulo sirve para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio. En el caso de la Asociación horchatera de Cochapata Nabón, el nicho de mercado se encuentra en el Azuay, Loja, Morona Santiago, Zamora y Pichincha. De igual manera los clientes son de tipo B2B (business to business) y B2C (business to consumer). Venden al cliente directamente, como amas de casa, pero también comercializan en ferias y tiendas locales.

### 2. Propuesta de valor.

El segundo módulo indica qué factores diferencian a la Asociación de su competencia y les acerca a potenciales clientes, que en este caso sería que aportan con una bebida saludable para cualquier hora del día ya que se puede tomar fría o caliente.

### 3. Canales de Distribución.

El tercer módulo delimitó canales de comunicación y distribución que se debe seguir para fortalecer la marca e idea de negocio. La Asociación distribuye su producto haciendo encomiendas a conocidos que poseen camionetas o a través de empresas de transporte y para comunicar su producto a potenciales clientes lo hace a través de visitas personales.

### 4. Relaciones con los clientes.

El cuarto módulo explicó el tipo de relaciones que se quiere establecer con el segmento de cliente establecido. La Asociación desea establecer relaciones a través de redes sociales, vía telefónica y la radio. Actualmente se maneja solo a través de llamadas a sus clientes fijos.

### 5. Fuentes de Ingresos.

Con el quinto módulo se identificó que la fuente de ingreso principal de la Asociación es la venta de su producto final, la horchata.

### 6. Recursos clave.

El sexto módulo mencionó los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles. En el caso de la Asociación esto es:

- Nueve variedades de plantas
- Personal capacitado (socios)
- Básculas
- Cortadoras
- Horno
- Selladora

#### 7. Actividades clave.

El séptimo módulo dio importancia a las actividades clave que dan valor a la marca de la Asociación, y a las estrategias necesarias para potenciarlas. Estas son: usar materia prima libre de químicos y usar herramientas publicitarias que recalquen al producto como sano, orgánico y natural y como complemento para llevar una vida saludable.

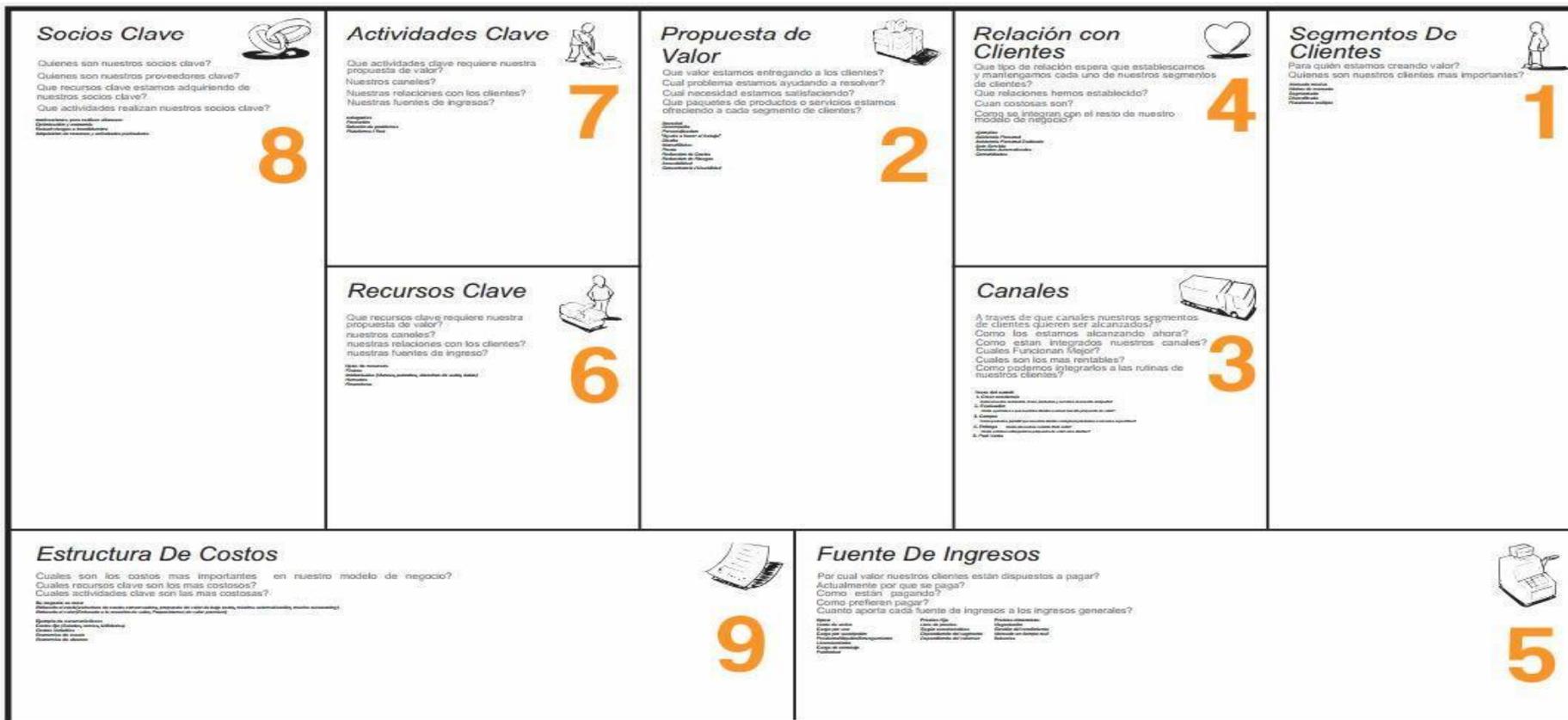
#### 8. Red de alianzas o asociaciones o socios clave.

El octavo módulo tomó en cuenta los socios clave, que en el caso de la Asociación serían los socios proveedores de la materia prima y los socios que trabajan directamente en la fábrica.

#### 9. Estructura de costes.

En el último módulo se marcó la estructura de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el producto de la Asociación. Actualmente no se cuenta con una estructura de costes bien establecida. Únicamente se sabe que al mes se tiene costos de alrededor de 400 USD y una venta de 500 USD. Cada unidad de producto se vende a 40 centavos de dólar.

Ilustración 25 Lienzo CANVAS



Fuente: Ministerio de industrias

## **2.2 Determinación y comprobación de los factores críticos de éxito**

### **2.2.1 Análisis FODA**

Para la determinación y comprobación de los factores críticos de éxito de la Asociación Horchatera de Cochapata Nabón, primero es necesario realizar un análisis FODA de la misma teniendo en cuenta nuestro objetivo de la elaboración del plan de internacionalización.

#### Fortalezas

- La Asociación cuenta con Personería jurídica y con RUC.
- Cuenta con el pago de todas las obligaciones tributarias y licencias de producción vigentes.
- La Asociación tiene misión, visión y sus objetivos definidos.
- Tiene su producto estrella definido.
- Cuenta con un reconocimiento de su producto: “Nabón Productos Limpios”.
- Ha participado en proyectos de certificación: “Mi Primera Certificación”
- La Asociación tiene su marca y logo propios, y además están registrados en el SENADI.
- Tiene una gran capacidad de aumento de producción.
- La Asociación posee instalaciones exclusivas y maquinaria tecnológica para la producción.
- Tiene más de 15 años de experiencia en el mercado local.
- Comercializa su producto en diversas partes del país.
- Cuenta con procesos limpios que no perjudican a las comunidades aledañas.

#### Oportunidades

- Gran demanda en el mercado local e internacional de productos orgánicos.
- Diferenciación del producto por características culturales de la zona.
- Mercado poco explotado a nivel internacional.
- Se puede entrar en nuevos mercados o segmentos donde la competencia no ha llegado.
- Políticas nacionales de fomento al desarrollo de las MIPYMES.
- La participación de la asociación en foros de capacitación para promover y dar a conocer su producto.

## Debilidades

- No dispone de un organigrama administrativo.
- No dispone de un presupuesto general ni de informes actualizados de flujo de caja.
- No dispone de manuales de procedimientos y funciones en el área productiva.
- Cuenta con envases de media/ baja calidad.
- No maneja herramientas publicitarias ni dispone de un presupuesto definido para la misma.
- No tiene un plan estratégico a corto o largo plazo.
- No se tiene identificado claramente sus ventajas frente a competidores.
- No cuenta con capacitación continua al personal de producción y operaciones.
- No disponen de un plan de fidelización de clientes.

## Amenazas

- Existe una gran competencia a nivel nacional e internacional.
- La competencia nacional tiene mayor reconocimiento.
- Escaso conocimiento del producto en mercados externos.
- La competencia tiene precios más competitivos debido a su producción en masa y al uso de nuevas tecnologías.
- Mejores campañas y herramientas de publicidad por parte de los competidores.
- Cambios en las condiciones del comercio exterior y la economía internacional, debido a factores externos.

(Edgar Ávila, Diego Hermida, 2018)

### **2.2.2 EXPORT AUDIT**

El modelo EXPORT AUDIT se considera como una auditoría interna, que se realiza a nivel empresa, para calificar el estado de la misma y su potencial para internacionalizarse. En la tesis realizada anteriormente: “Diagnóstico de la oferta exportable de los cantones Nabón, Oña de la provincia del Azuay” por Diego Hermida y Edgar Ávila, ya se ha aplicado este modelo en la Asociación, sin embargo, consideramos fundamental aplicarlo nuevamente y de manera más

detallada para actualizar los anteriores resultados y conocer la capacidad actual de internacionalización. El EXPORT AUDIT, conjuntamente con los talleres, charlas del Ministerio de Industrias y Productividad y los análisis internos realizados nos aportarán una visión clara para la elaboración del plan de gestión, que se detallará al final de este capítulo.

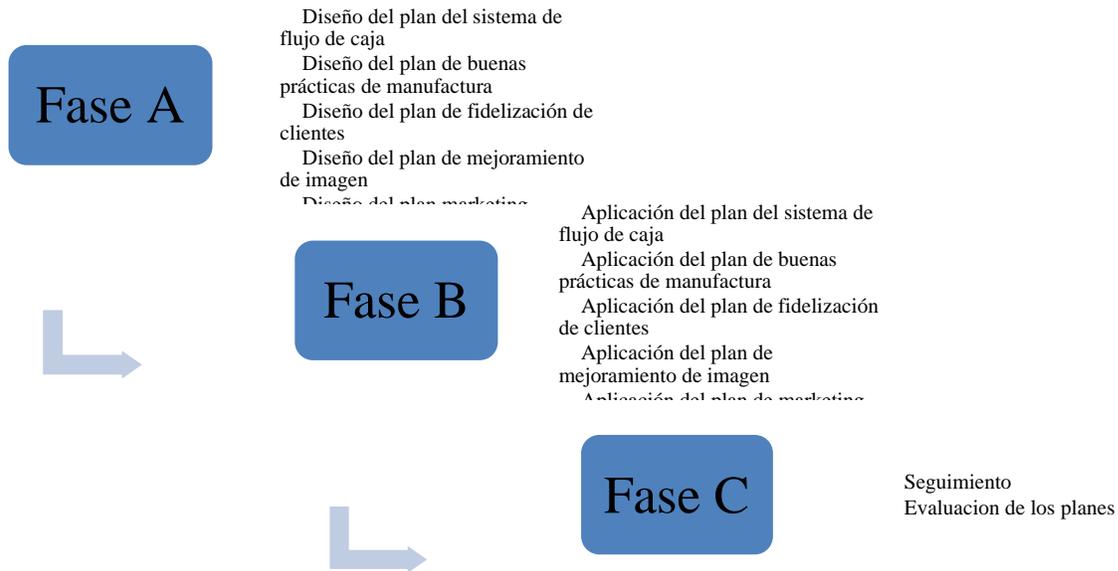
El resultado del EXPORT AUDIT es una suma total de 121 puntos, lo que clasifica en el *nivel rojo* y nos indica que la Asociación Horchatera necesita trabajar varios aspectos como: su producción, área financiera y relaciones públicas para poder comenzar un proceso de internacionalización.

Teniendo en cuenta los puntos establecidos en el análisis FODA, el EXPORT AUDIT, los talleres, charlas y el diagnóstico de la situación actual de la Asociación que se elaboró anteriormente, llegamos a la conclusión de que los factores críticos de éxito que están encaminados hacia la internacionalización de la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón son los siguientes:

1. *Construir un sistema de flujo de caja*
2. *Implementar buenas prácticas de manufactura a lo largo de la producción*
3. *Aumentar las ventas a través de un plan de fidelización de clientes*
4. *Mejorar la imagen e incorporar herramientas publicitarias*
5. *Elaborar un plan de marketing.*

### **2.3 Elaboración del plan de gestión**

### *Ilustración 26 Plan de gestión para la Asociación Horchatera*



Elaborado por: Jiménez, Pesántez

### **Conclusión**

Finalmente, al analizar todos los factores anteriores se pudo determinar que la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón aún no se encuentra en las condiciones óptimas para la internacionalización, pero está encaminada hacia ella. Es por ello que, teniendo en cuenta los resultados del segundo capítulo, nuestro plan de gestión para la internacionalización de la Asociación debe enfocarse en las áreas de: diseño, finanzas, marketing, ventas y producción. Es en esto en lo que nos enfocaremos en el último capítulo al desarrollar la propuesta de un nuevo proyecto de vinculación que tendrá como objetivo el desarrollo y gestión de las áreas anteriormente mencionadas.

### **3. TERCER CAPÍTULO**

#### **Introducción**

En este último capítulo elaboraremos una propuesta de proyecto de vinculación, para de esta manera poder gestionar el plan de internacionalización elaborado en el capítulo dos. Este proyecto de vinculación con la sociedad se divide en tres partes correspondientes al formato y metodología con el que trabaja la Universidad del Azuay. La primera siendo información general, en donde se desarrollará las partes involucradas tanto de la Universidad del Azuay como externas, de igual manera se especificarán los objetivos del proyecto los cuales están ligados con los objetivos del PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2017-2021. La segunda parte se enfoca directamente con la presentación del proyecto, por lo cual se desarrollará el resumen ejecutivo, antecedentes, justificación, alcances, los objetivos tanto generales como específicos, e impacto y resultados esperados del proyecto. La tercera parte estará más centrada en el plan de trabajo y en el cronograma de actividades.

#### **3.1 Proyecto de vinculación con la sociedad**

# VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

Proyecto: GESTIÓN DEL PLAN  
DE INTERNACIONALIZACIÓN  
PARA LA ASOCIACIÓN  
HORCHATERA DE  
COCHAPATA, NABÓN





## **1. INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1. Programa:**

**1.2. Campo Amplio:** 5304 Actividad económica

**1.3. Campo específico:** 5304.04 Comercio Exterior

**1.4. Campo detallado:** Ciencias económicas Comercio Exterior

### **1.5. Línea de acción:**

- Asistencia comunitaria
- Educación continua
- Servicios de apoyo de las estructuras académicas
- Difusión y promoción cultural
- Servicios y asesoramiento

**1.6. Nombre del proyecto:** GESTIÓN DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN HORCHATERA DE COCHAPATA, NABÓN

### **1.7. Carrera o unidad académica.**

Carrera 1: ESTUDIOS INTERNACIONALES MENCIÓN COMERCIO EXTERIOR

Carrera 2: DISEÑO GRÁFICO

Carrera 3: INGENIERÍA EN ALIMENTOS

Carrera 4: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Carrera 5: MARKETING



El proyecto se desarrollará con la participación de varias escuelas, que trabajarán y cooperarán integradamente en actividades concretas, con el objetivo de lograr un mejoramiento competitivo de la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón.

### **1.8. Población Objetivo:**

Directos: *ASOCIACIÓN HORCHATERA DE COCHAPATA, NABÓN*

Indirectos: *FAMILIAS Y COMUNIDAD RELACIONADAS A LA ASOCIACIÓN DE HORCHATERAS DE COCHAPATA, NABÓN*

Entidades externas: *GAD MUNICIPAL DE NABÓN, GAD PARROQUIAL DE COCHAPATA, MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD Y LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY*

<b>Nombre de la entidad</b>	<b>Tipo de entidad</b>
GAD Municipal de Nabón	Entidad nacional pública
GAD Parroquial de Cochapata	Entidad nacional pública
Ministerio de Industrias y Productividad	Entidad nacional pública
Universidad del Azuay	Entidad educativa
Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón	Entidad nacional privada

### **1.9. El proyecto está ligado a los siguientes objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021.**

#### **Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida**

- Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.
- Objetivo 2: Afirmar la interculturalidad y plurinacionalidad, revalorizando las identidades diversas.
- Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.



### **Eje 2: Economía al servicio de la sociedad**

- Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.
- Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.
- Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural.

### **Eje 3: Más sociedad, mejor Estado**

- Objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la Ciudadanía.
- Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social.
- Objetivo 9: Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente al país en la región y el mundo.

### **1.10. El proyecto aporta al cumplimiento de los siguientes principios propuestos por el Pacto Global de las Naciones Unidas.**

*El cumplimiento de estos principios NO es obligatorio para la presentación de proyectos, pero si su propuesta puede contribuir a alguno de ellos sírvase marcar el o los casilleros correspondientes.*

### **DERECHOS HUMANOS**

- 1. Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- 2. Las Empresas deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.

### **ESTÁNDARES LABORALES**



- 3. Las empresas deben respetar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- 4. Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- 5. Las Empresas deben apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.
- 6. Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

### **MEDIO AMBIENTE**

- 7. Las Empresas deberán apoyar un enfoque de precaución respecto a los desafíos del medio ambiente.
- 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- 9. Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

### **ANTICORRUPCIÓN**

- 10. Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

### **1.11. El proyecto está ligado a los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible.**

- 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
- 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.



- 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.
- 6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
- 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
- 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- 9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- 10. Reducir la desigualdad en y entre los países.
- 11. Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- 12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- 14. Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- 15. Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
- 16. Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.
- 17. Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

**1.12. Tiempo estimado de ejecución:** *6 meses*

Levantamiento de la línea base: *ya se encuentra levantada*

Ejecución del Proyecto: *3 a 6 meses*

Evaluación de Impacto: *3 a 6 meses.*

**1.13. Presupuesto referencial:**

A cargo de la Universidad del Azuay



**1.14. Responsable de la propuesta:** Ana Belén Jiménez, Sofía Pesántez Abad. Antonio Torres Dávila.

**1.15. Participantes:**  
(Todos los campos son obligatorios)

DOCENTES ASIGNADOS AL PROYECTO								
Nombres	Apellidos	Cédula	Nivel de formación Académica	Títulos Académicos	Tipo de Docente	Correo electrónico	Teléfonos	Función dentro del proyecto
Antonio	Torres	010 211 462 6	Doctorado	Magister	Titular Agregado 1	09982728 00 <a href="mailto:atorres@uazuay.edu.ec">atorres@uazuay.edu.ec</a>	09982 72800	Director
Ana Belén	Jiménez Molina	010 424 612 9	Superior	Licenciada		<a href="mailto:abelenph@es.uazuay.edu.ec">abelenph@es.uazuay.edu.ec</a>	09916 55539	Promotora de vinculación en campo
Sofía Isabel	Pesántez Abad	010 552 981 2	Superior	Licenciada		<a href="mailto:sofiapesantez@es.uazuay.edu.ec">sofiapesantez@es.uazuay.edu.ec</a>	09955 23436	Promotora de vinculación en



								campo
--	--	--	--	--	--	--	--	-------

**1.16. Estudiantes participantes:**

*(Todos los campos son obligatorios)*

<b>No mbr es</b>	<b>Apel lidos</b>	<b>Cédul a</b>	<b>Código de Estudi ante</b>	<b>Ciclo que curso</b>	<b>Carrera</b>	<b>Correo electróni co</b>	<b>Teléf onos</b>	<b>Funció n dentro del proyect o</b>

Para el desarrollo de este proyecto se propone la intervención directa de 2 estudiantes egresados de la carrera de Estudios Internacionales, que participen como promotores de gestiones específicas para el mejoramiento de la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón con proyección para su internacionalización, a la vez que el proyecto de vinculación es parte de sus trabajos de graduación.



## 2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

### 2.1. RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO:

A breves rasgos, la internacionalización de una empresa hace referencia a dos situaciones específicas. La primera se refiere a los flujos comerciales, es decir, exportaciones e importaciones de bienes y servicios; y la segunda que hace referencia los flujos de inversión directa desde un país a otro (Canals, 1994)

Sin embargo, no todas las empresas pueden incursionar en la internacionalización o en procesos de mejoramiento, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Estas, a pesar de sus limitaciones, son un pilar importante en el desarrollo económico del país. Según el Instituto nacional de Estadística y Censos (INEC), y tomando los últimos datos del 2017, las microempresas representan el 90,5% de las empresas a nivel nacional, seguidas de las pequeñas empresas con un 7,5%, las medianas empresas con un 1,65% y las grandes empresas con únicamente el 0,46%. (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS, 2017). Es por ello que las MIPYMES son consideradas como el sector más importante en la economía, ya que, aparte de lo mencionado anteriormente, abarca un 70% de la Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador. De igual manera, el 39% de los empleos son generados por microempresas, el 17% por pequeñas y 14% por medianas empresas. Sin embargo, en cuanto al Producto Interno Bruto (PIB), las MIPYMES aportan únicamente con una tasa del 25% (Hugo Jácome, Katiuska King, 2013).

Por este motivo es fundamental apoyar el crecimiento de las MIPYMES y brindar acceso a herramientas, procesos y métodos que les permita mejorar, no sólo en su producción y competitividad a nivel nacional, sino también para que puedan incursionar en mercados internacionales a futuro.

En el caso de la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón, se ha confirmado el potencial que tiene para exportar sus productos, debido a su autenticidad y a la escasa competencia en los mercados exteriores. Es por ello que el siguiente trabajo consistirá principalmente en la aplicación



del plan de internacionalización y respectivo registro del proceso de aplicación dentro de la asociación, que vaya de acuerdo a los problemas identificados de la Asociación dentro de las fases anteriores, tales como: problemas estructurales y administrativos, carencia de imagen corporativa y herramientas publicitarias, falta de diferenciación frente a la competencia, un manejo de productividad y registro de contabilidad ineficiente. En resumen, actualmente no cumple con las formalidades necesarias de una empresa y la fuerte competencia nacional del mismo producto. Así pues, dentro de la elaboración del proyecto de vinculación lo que se pretende es hacer cambios en los factores críticos de éxito de las áreas:

1. Diseño
2. Buenas prácticas de manufactura (BPM)
3. Contabilidad
4. Marketing
5. Ventas

Se anticipa que la aplicación de este proyecto de vinculación ayudará con la obtención de varios beneficios a los miembros de la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón, así como sus familias, y la comunidad en general, al mejorar la calidad y la competitividad del producto. También representará un beneficio para los estudiantes en el ámbito de cooperación y aplicación práctica de sus conocimientos.

## **2.2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN:**

Este proyecto se enmarca en el programa de internacionalización de las MIPYMES del Azuay que lleva adelante la Universidad del Azuay en una tercera fase, que es la aplicación en campo de estudios de investigación previos. Con este antecedente, se tuvo el primer contacto con la directiva de la Asociación por teléfono, haciéndoles conocer el proyecto y sus objetivos, y de este contacto se programó una reunión en Cochapata para conversar a profundidad sobre la situación actual de la Horchatera. A partir de estos primeros contactos, y de la buena relación que se creó con la directiva de la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón pudimos realizar el levantamiento de la información necesaria.



Desde las primeras etapas del proyecto se tuvo el apoyo del Ministerio de Industrias y Productividad, con quienes trabajamos en dos proyectos para el beneficio de la Asociación Horchatera: "Mi Primera Certificación" y "Taller modelo CANVAS".

El INEN (Servicio Ecuatoriano de Normalización), conjuntamente con el Ministerio de Industrias y Productividad y la Universidad del Azuay promovieron el programa denominado "Ruta de la Calidad" para iniciar un proceso para la obtención de "Mi Primera Certificación INEN". La cual tiene el propósito de impulsar y fortalecer a las MIPYMES y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria, en base a sistemas de gestión básicos de calidad.

El Taller "Modelo CANVAS" realizado por el Ministerio de Industrias y Productividad en noviembre del 2019 en la Universidad del Azuay, en el cual se desarrollaron sus nueve módulos en base a la propuesta de valor de la Asociación y al mercado en el que trabaja.

Con esta información y el apoyo de la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón realizamos los siguientes estudios:

1. Actualización del diagnóstico de la situación real de la empresa realizada en la fase anterior de esta tesis: "Diagnóstico de la oferta exportable de los cantones Nabón, Oña de la provincia del Azuay".
2. Análisis del proceso productivo de la creación de Horchata
3. Diagnóstico "Mi primera certificación", realizado por el ministerio de industrias y productividad.
4. Taller "Modelo CANVAS", de igual manera realizado por el ministerio de industrias y productividad.
5. Análisis FODA.
6. Actualización de la calificación EXPORT AUDIT.
7. Determinación de los factores críticos de éxito.

Al analizar todos los factores anteriores se pudo determinar que la Asociación Horchatera de Cochapata Nabón aún no se encuentra en las condiciones óptimas para la internacionalización, pero está encaminada hacia ella. Es por ello que, teniendo en cuenta los resultados del segundo



capítulo, nuestro plan de gestión para la internacionalización de la Asociación debe enfocarse en las áreas de: diseño, finanzas, marketing y mejoramiento de la producción.

En la nueva realidad de los mercados las MIPYMES enfrentan grandes desafíos para soportar la crisis ocasionada por el COVID-19, la cual puede causar desempleo, déficit presupuestario, caída en las ventas y hasta la quiebra. En el caso de la Asociación Horchatera de Cochapata Nabón es importante trabajar en las áreas anteriormente mencionadas, que representan debilidad y riesgo para sus socios, especialmente en una situación de crisis económica. Si la Asociación mejora dichos aspectos podrá hacerle frente a la crisis, siendo un sustento para sus socios y para la comunidad de Cochapata; ya que se convertirá en una fuente de empleo y reactivará la economía de la zona.

### **2.3. ALCANCE TERRITORIAL:**

- Nacional
- Provincial
- Cantonal
- Parroquial
- Institucional
- Internacional

### **2.4. OBJETIVO GENERAL:**

*Implementar el Plan de mejora con miras hacia la internacionalización para la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón.*

### **2.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1. Construir un sistema de flujo de caja*
- 2. Implementar buenas prácticas de manufactura a lo largo del proceso de producción*
- 3. Aumentar las ventas a través de un plan de fidelización de clientes*
- 4. Mejorar la imagen e incorporar herramientas publicitarias*
- 5. Elaborar un plan de marketing.*



## **2.6. IMPACTO DEL PROYECTO**

- Impacto Social
- Impacto Científico
- Impacto Económico
- Impacto Político
- Otro Impacto

## **2.7. DESCRIPCIÓN DE IMPACTO ESPERADO**

La gestión del proyecto generará impactos positivos directos e indirectos a nivel de la provincia del Azuay. Directos para las personas que integran la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón con las que se va a trabajar, debido a que se pretende aplicar el plan de gestión y mejora elaborada previamente en las áreas de: diseño, producción, contabilidad y marketing; que generen mejoras competitivas, al inicio aplicables en el ámbito nacional, pero con potencial en la competitividad internacional a mediano plazo.

Los efectos indirectos se dejarían ver como beneficios para las familias de las personas que integran la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón. Otro beneficiario importante sería la comunidad de Cochapata, Nabón, debido a que el crecimiento de la Asociación generaría nuevas fuentes de empleo, ayudaría a la economía del sector, y la del país a futuro. De igual manera, el proyecto daría paso a un mejoramiento del nivel de vida para la comunidad y generará más y mejores recursos que directa e indirectamente se revierten a la comunidad a través de la gestión del GAD Municipal de Nabón. También al aprovechar el potencial que tiene la Asociación Horchatera, utilizando el plan de mejora competitiva, esta se convertirá en una fuente de sustento económico para las familias de los socios y para la comunidad de Cochapata. Ayudará a equilibrar la economía del sector ante el tiempo de crisis generado por el COVID-19, generando fuentes de empleo, movimiento económico y de ingresos para el sector. Todo esto en el marco de la sustentabilidad ambiental, ya que uno de los pilares fundamentales de la Asociación es trabajar con una producción limpia de las plantas que componen la horchata.

Finalmente, la comunidad de la Universidad del Azuay asimismo se verá beneficiada, no sólo a través del proyecto de vinculación realizado por estudiantes, sino también por el aprendizaje de



este tipo de experiencias, tanto en el campo técnico como en el humano, con conocimientos empíricos replicables para el desarrollo de los estudiantes como personas y profesionales.

## 2.8. INDICADORES GENERALES DE IMPACTO A NIVEL DE PROYECTO

<b>Nro. De Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo</b>	<b>Método</b>
1	Construir un sistema de flujo de caja	Cuali-cuantitativo	Implementar un sistema de flujo de caja y mejorar la gestión financiera de la Asociación horchatera
2	Implementar buenas prácticas de manufactura a lo largo del proceso de producción	Cualitativo	Mejorar la eficiencia productiva
3	Aumentar las ventas a través de un plan de fidelización de clientes	Cuantitativo	Creación de un plan de fidelización de clientes
4	Mejorar la imagen e incorporar herramientas publicitarias	Cuali-cuantitativo	Cambio de imagen del producto final e implementación de herramientas publicitarias online
5	Elaborar un plan de marketing.	Cuali-cuantitativo	Implementar un plan de marketing que aumente la presencia de la Asociación horchatera en el mercado objetivo



## 2.9. RESULTADOS / PRODUCTOS ESPERADOS

1. Llegar a la frontera de exportación con la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón. Es decir, cumplir con los requisitos fundamentales que cualquier empresa debe tener para la internacionalización.
2. Que la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón sea capaz de implementar una estructura o un modelo de gestión sustentable que mejore su eficiencia en las diferentes áreas de la PYME o asociación productiva.
3. A través de la implementación del plan de internacionalización y de la vinculación con la comunidad, mejorar la situación económica de la zona rural Cochapata, Nabón.
4. A través de la implementación del plan de internacionalización y de la vinculación con la comunidad, aumentar la sustentabilidad y competitividad de la Asociación a corto y largo plazo

### 3. PLAN DE TRABAJO:

Objetivo general	Objetivos específicos	Indicador	Resultado Esperado	Actividades	Medio de verificación	Supuestos
Implementar el Plan de mejora con miras hacia la internacionalización para la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón.	OE1 Construir un sistema de flujo de caja	II. Implementación de un sistema de flujo de caja, en el que se detalle: Detalle y total de ingresos, detalle de egresos, egresos en consumo, egresos	RE1. Llevar un registro actualizado del flujo de dinero que entra y sale de la Asociación Horchatera, que como resultado influirá positivamente en la eficiencia de	A1.1 Revisión de registros actuales contables de la Asociación Horchatera.  A1.2. Elaboración e implementación del sistema de flujo de caja.	MV1. Informe sobre el desarrollo y la implementación del sistema de flujo de caja dentro de la Asociación Horchatera.	S1.1 Para el logro de este objetivo se cuenta con el diagnóstico previo del modelo actual que utiliza la Asociación Horchatera y con la posterior aprobación del nuevo sistema para su implementación



**VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD**  
Presentación de Proyectos

		operativos, y total de egresos; así también como una proyección a futuro.	la MIPYME y ayudará a proyectar futuras decisiones.			S1.2. Contar con la ayuda de la escuela de Contabilidad y Auditoría para la elaboración e implementación del sistema de flujo de caja.
	OE2 Implementar buenas prácticas de manufactura a lo largo del proceso de producción.	I2. Un plan de mejoras que Implemente buenas prácticas de manufactura , optimizando los recursos, la mano de obra y el tiempo que se emplea	RE2. Implementar buenas prácticas de manufactura en todas sus etapas, para de esta manera aprovechar todo el potencial de la Asociación Horchatera.	A2.1. Revisión del manejo actual de los procesos de manufactura actuales de la Asociación Horchatera.  A2.2. Elaboración e implementación de un plan de buenas prácticas de manufactura.	MV2.1 Contar con un plan de mejoras para la internacionalización, en el cual se detalle actividades concretas en procesos específicos, y se pueda medir el avance de tales actividades de mejora  MV2.2 Contar con un informe de avance parcial con los resultados de la planificación	S2.1 Para el logro de este objetivo se cuenta con el diagnóstico previo del proceso productivo que maneja la Asociación Horchatera y con la posterior aprobación del nuevo plan para su implementación .  S2.2. Contar con la ayuda de la escuela de Ingeniería en Alimento.



**VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD**  
Presentación de Proyectos

	<p>OE3. Aumentar las ventas a través de un plan de fidelización de clientes</p>	<p>I3. Implementación de un plan de fidelización de clientes que incluya un estudio previo de mercado, información del producto, ventajas competitivas, factores de responsabilidad social, estrategia de ventas y servicio al cliente postventa.</p>	<p>RE3. Aumentar el nivel de ventas, al igual que el número de clientes fijos con los que cuenta la Asociación Horchatera.</p>	<p>A3.1. Análisis del nivel de ventas actuales que maneja la Asociación Horchatera A3.2. Elaboración e implementación de un plan de fidelización de clientes.</p>	<p>MV3.1 Construcción y mantenimiento de una bitácora mensual que registre las gestiones realizadas para el mejoramiento planificado.</p> <p>MV3.2 Contar con un informe de avance parcial en el que se registren las principales acciones realizadas en la gestión del plan</p>	<p>S3. Para el logro de este objetivo se cuenta con el diagnóstico previo del nivel de ventas y del número actual de clientes que maneja la Asociación Horchatera y con la posterior aprobación del nuevo plan para su implementación.</p>
	<p>OE4. Mejorar la imagen e incorporar herramientas publicitarias</p>	<p>I4.1. Desarrollo de estrategias publicitarias utilizando medios online como redes sociales y una página web. I4.2. Creación de</p>	<p>RE4. Aumentar y mejorar la presencia de la Asociación Horchatera en el mercado objetivo, que genere alto impacto en su competitividad</p>	<p>A4.1. Crear estrategias y proponer herramientas publicitarias adecuadas en medios online. A4.2. Realizar encuestas a un público objetivo sobre la imagen</p>	<p>MV4. Informe de avance con la evaluación individual y concreta de las gestiones realizadas con resultados específicos en los que se pueda visualizar la diferencia</p>	<p>S4.1. Disposición por parte de la Asociación Horchatera para el cambio de imagen y la incorporación de nuevas herramientas publicitarias. S4.2. Contar con la ayuda de la</p>



**VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD**  
Presentación de Proyectos

		un nuevo diseño de imagen para utilizarse tanto en su imagen publicitaria y en su empaquetado.	ad nacional e internacional.	corporativa y producto final para posteriormente crear varios diseños optativos como cambio de imagen para la Asociación Horchatera	entre la situación inicial y la situación final, después de haber sido aplicado los planes y gestión de mejora.	escuela de Diseño Gráfico.
	OE5 Elaborar un plan de marketing.	I5 Desarrollo e implementación de un plan de marketing que incluye: objetivos, la situación del mercado (FODA), posicionamiento, definición de los clientes, experiencia, planes de acción, presupuesto y métrica.	RE5. Mejorar el enfoque del objetivo de internacionalización, al igual que la eficacia del mensaje de marketing y el posicionamiento frente a la competencia para crear preferencia en el consumidor y conjuntamente ahorrar tiempo y dinero.	A5.1 Comprobación y revisión de un plan de marketing actual en la Asociación Horchatera.  A5.2. Elaboración e implementación de un nuevo plan de marketing	MV5.1 Contar con un plan de mejoras en el ámbito de marketing para la internacionalización, en el cual se detalle actividades concretas en procesos específicos, y se pueda medir el avance de tales actividades de mejora  MV5.2 Contar con un informe de avance parcial con los resultados de	S5.1 Para el logro de este objetivo se cuenta con el diagnóstico del manejo actual de las herramientas de marketing en la Asociación Horchatera y con la posterior aprobación del nuevo plan para su implementación.  S5.2. Contar con la ayuda de la escuela de Marketing



**VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD**  
Presentación de Proyectos

					la planificación	
--	--	--	--	--	---------------------	--

*\*El indicador debe ser definido a nivel de cada objetivo específico.*

*Resultado Esperado: Puede ser cuantitativo o cualitativo según el indicador planteado.*

*Entiéndase al resultado esperado como la meta del indicador.*



#### 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES POR MES						
Actividad	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
A1 Revisión de registros actuales contables de la Asociación Horchatera.	X					
A2 Análisis del nivel de ventas actuales que maneja la Asociación Horchatera.	X					
A3 Comprobación y revisión de un plan de marketing actual en la Asociación Horchatera.	X					
A4 Revisión del manejo actual de los procesos de manufactura de la Asociación Horchatera.	X	X				
A5 Realización de encuestas a un público objetivo sobre la imagen corporativa y producto final para posteriormente crear varios diseños optativos como cambio de imagen para la Asociación Horchatera	X	X				
A6		X	X			



**VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD**  
Presentación de Proyectos

Elaboración e implementación del sistema de flujo de caja.						
A7 Elaboración e implementación de un plan de fidelización de clientes.		X	X			
A8 Elaboración e implementación de un nuevo plan de marketing.		X	X			
A9 Elaboración e implementación de un plan de buenas prácticas de manufactura.			X	X	X	X
A10 Creación de estrategias y herramientas publicitarias adecuadas en medios online.				X	X	X

Actividad	Recurso
-----------	---------



<p>➤ Diagnóstico sobre los registros actuales contables, manejo actual de los procesos de manufactura, niveles de ventas, comprobación y diagnóstico de plan de marketing, realización de encuestas a un público objetivo sobre la imagen corporativa y producto final.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Transporte.</li><li>● Compromiso de los tesisistas y promotores de campo de la Escuela de Estudios Internacionales.</li><li>● Apoyo de las escuelas de la Universidad del Azuay en sus respectivos ámbitos de trabajo.</li><li>● Apoyo y compromiso de la comunidad de Cochapata.</li></ul>
<p>➤ Elaboración e implementación de planes de: sistema de flujo de caja, buenas prácticas de manufactura, fidelización de clientes y plan de marketing, creación de estrategias y proponer herramientas publicitarias adecuadas en medios online.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Transporte.</li><li>● Compromiso de los tesisistas y promotores de campo de la Escuela de Estudios Internacionales.</li><li>● Apoyo de las escuelas de la Universidad del Azuay en sus respectivos ámbitos de trabajo.</li><li>● Apoyo y compromiso de la comunidad de Cochapata.</li></ul>

## 5. PRESUPUESTO:

*Anexo 1: Presupuesto*

## 6. BIBLIOGRAFÍA:

CANALS, J. (1994): La internacionalización de la empresa. Cómo evaluar la penetración en



## VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD

Presentación de Proyectos

Instituto de Investigación de Tecnología Educativa. (s.f.). Línea de tiempo: Teorías del comercio internacional. Recuperado el 2 de agosto de 2019, de [http://gc.initelabs.com/recursos/files/r144r/w242w/caso2/descargable\\_linea.pdf](http://gc.initelabs.com/recursos/files/r144r/w242w/caso2/descargable_linea.pdf)

Maldonado, P. (2017). Las pymes del país superan retos para internacionalizarse. Revista Líderes.

Edgar Ávila, Diego Hermida. (2018). Diagnóstico de la oferta exportable de los cantones Nabón, Oña de la provincia del Azuay. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay.

Ana Belén Jiménez Molina, Sofía Isabel Pesántez Abad. (2019). GUIA PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA DENUNCIA/PROTOCOLO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay.

Ana Belén Jiménez Molina, Sofía Isabel Pesántez Abad. (2020). ELABORACIÓN DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN HORCHATERA DE COCHAPATA, NABÓN. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay.



## 7. ANEXOS:

**Anexo 1:** Presupuesto desglosado por rubro de los aportes de la Universidad del Azuay.

**Anexo 2:** Cronograma

---

### NOMBRES DE LOS DIRECTORES DE PROYECTO:

---

**FIRMA**

---

**FIRMA**

---

**FIRMA**

## **Conclusión**

Una vez realizada la propuesta del proyecto de vinculación con la sociedad se puede asegurar la viabilidad de su ejecución y los resultados positivos que tendría, debido al análisis previo realizado y al establecimiento de un sólido plan de internacionalización; diseñado específicamente para la Asociación Horchatera de Cochapata Nabón. El proyecto es el resultado de la información que hemos recolectado durante la elaboración de nuestro trabajo de titulación, tanto de fuentes primarias como secundarias, y los posteriores análisis realizados; que nos permitieron elaborar este proyecto.

De igual manera, la Universidad del Azuay posee los medios para la implementación del proyecto en todas sus etapas y áreas. Se espera que la Universidad brinde el apoyo necesario con las herramientas y capacidades que posee, y que este proyecto sirva como un trabajo de titulación para futuras generaciones de la escuela de Estudios Internacionales.

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado este trabajo de titulación, se considera factible y viable el desarrollo del plan de internacionalización para la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón por las siguientes razones:

- Todas las teorías de comercio exterior explicadas han marcado las pautas y establecido las bases para la manera en la que se lleva a cabo el proceso de internacionalización actualmente. La internacionalización, no sólo atractiva para las grandes empresas sino también para las MIPYMES, es un proceso a largo plazo, con etapas clave en un plan detallado. Es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno.
- Para lograr la internacionalización hay que tener la estrategia bien definida en el mercado local y entender que los mercados internacionales aportan otras variables a la posibilidad de éxito del producto o servicio: temas culturales, los requisitos sanitarios, ambientales, normas técnicas y reglamentaciones en los productos.
- Las MIPYMES en Ecuador tienen varios desafíos al momento de internacionalizarse, como: los costos de producción, la obligación de contar con certificaciones, volúmenes de producción, la falta de financiamiento, competencia en precios, entre otros; es por ello que la importancia de ayudar a las MIPYMES a afrontar estas realidades es indiscutible, sobre todo por el gran impacto que tienen en la economía nacional.
- La Asociación Horchatera a lo largo de su trayectoria ha adquirido los recursos necesarios para crecer, debido a sus miembros, materia prima, maquinaria, centro de acopio y ética laboral tienen un valioso potencial para desarrollarse en mercados nacionales y extranjeros.
- Una debilidad de la Asociación es la falta de registros estructurados y continuos que sirvan a largo plazo y que pasen de una directiva a otra. Específicamente en el caso de registros contables, materia prima y prácticas de manufactura.

- La propuesta inicial por parte de la directiva de la Asociación Horchatera para las mejoras se encuentran las siguientes: alargar la fecha de caducidad de la horchata para 1 año, incrementar 2 o 3 variedades de plantas al producto final, mejorar el sistema de contabilidad, el nivel de producción, la imagen de marca, implementación de un plan de marketing y conseguir certificaciones orgánicas e internacionales.
- Conjuntamente con la directiva de la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón y David Estrella (funcionario del Ministerio de Industrias y Productividad), se inició con el proceso para la obtención de "Mi Primera Certificación INEN y se desarrolló el Taller Modelo CANVAS, en donde se pudo constatar que la Asociación Horchatera es apta para la certificación, sin embargo, debe trabajar varios aspectos para cumplir con los requisitos solicitados por el INEN.
- Al realizar el análisis FODA de la Asociación Horchatera de Cochapata Nabón, se sabe que: Tiene una gran capacidad de aumento de producción, debido a que posee instalaciones exclusivas y maquinaria tecnológica para la misma. De igual manera posee una oportunidad para expandirse en el mercado local e internacional debido a la actual demanda de productos orgánicos
- El resultado del desarrollo del modelo EXPORT AUDIT, conjuntamente con los talleres, charlas del Ministerio de Industrias y Productividad y los análisis internos realizados nos indican que la Asociación Horchatera necesita trabajar varios aspectos como su producción, área financiera, diseño e imagen y relaciones públicas, las cuales forman parte del “plan de internacionalización”.
- Como último punto se realizó una propuesta de proyecto de vinculación con la sociedad, en el que se desarrolla la manera de elaboración del plan de internacionalización para la Asociación Horchatera de Cochapata Nabón.

## **RECOMENDACIONES**

Tras haber realizado el plan de internacionalización para la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón y analizado la situación actual de la misma se procede a proponer las siguientes recomendaciones, con el objetivo de optimizar la gestión del plan de internacionalización:

- Al poner en práctica el proyecto de vinculación propuesto es indispensable enfatizar la creación y uso de registros en todas las áreas de la Asociación Horchatera, incluso en las que se implementarán de acuerdo al plan de internacionalización.
- Aprovechar todas las cualidades y capacidades explotables tanto materiales como inmateriales de la Asociación Horchatera al implementar el plan de internacionalización.
- Construir y mantener una bitácora mensual que registre las gestiones realizadas para el mejoramiento planificado dentro del plan de internacionalización para la Asociación Horchatera.
- Con el apoyo de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, elaborar e implementar un sistema de flujo de caja que cuente con la aprobación de la Asociación Horchatera. A medida que se realice este proceso se recomienda llevar un informe constante del mismo.
- Con la ayuda de la Escuela de Ingeniería en Alimentos, desarrollar manuales y procesos de buenas prácticas de manufactura para la Asociación Horchatera de Cochapata, Nabón, con el objetivo de optimizar el uso de materia prima, mano de obra y de los distintos recursos utilizados en la elaboración del producto final.
- Realizar un estudio previo del mercado en el que se encuentra la Asociación Horchatera y de su mercado objetivo, para posteriormente implementar un plan de fidelización de clientes, y así aumentar su nivel de ventas y clientes.

- Realizar encuestas al público objetivo sobre la imagen corporativa de la Asociación Horchatera y el producto final para luego, junto con la Escuela de Diseño Gráfico, mejorar la imagen actual y desarrollar estrategias publicitarias centrándose en medios online de difusión.
  
- Con el apoyo de la Escuela de Marketing, elaborar un plan de marketing enfocado hacia la internacionalización, con estrategias específicas de posicionamiento para crear preferencia en el consumidor nacional y extranjero.
  
- Finalmente, tomar en consideración las variaciones del mercado y la economía nacional y extranjera al momento de realizar la gestión del plan de internacionalización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Edgar Ávila, Diego Hermida . (2018). Diagnóstico de la oferta exportable de los cantones Nabón, Oña de la provincia del Azuay. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay.
- Araque Jaramillo, W. (2015, marzo). Caracterización de la PYME ecuatoriana. *Revista Gestion*, 64-67. From <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Caracterizacion%20de%20la%20PYME%20Ecuatoriana.pdf>
- Blanco, R. G. (2011, enero). *Diferentes teorías del comercio internacional*. (Revista ICE) From <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/1393/1393>
- Carrasco, P. (2015). *Internacionalización de PYMES*. Madrid: Aula Mentor. Cervera, R. C. (2016). *Curso de Comercio Internacional*. (Universidad Complutense de Madrid)
- Comunidad Andina de Naciones. (2017). *Comunidad Andina de Naciones*. From Cámara de comercio de Quito: [http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta\\_Societaria\\_Junio\\_2017.pdf](http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf)
- Correa, A. P. (2014). *Generalidades de Comercio Internacional*. From <https://colmayorbolivar.edu.co/files/generalidadesdecomerciointernacional.pdf>
- González, Vences, Ruiz, Sosa. (2014). Estudio intrapaíses de la competitividad global desde el enfoque del doble diamante para Puerto Rico, Costa Rica y Singapur. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Greta Leiva, Fidel León. (2008). Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización. *JOUR*, 9-19.
- H. Jácome; K. King. (2013). Estudios Industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. *FLACSO*.
- Hofstede, G. (2011, diciembre 1). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. From International Association of Cross-Cultural Psychology: [http://www.janbollen.nl/international%20INTERCULTURAL%20AWARENESS/LITERATURE\\_Dimensionalizing%20Cultures-%20The%20Hofstede%20Model%20in%20Context.pdf](http://www.janbollen.nl/international%20INTERCULTURAL%20AWARENESS/LITERATURE_Dimensionalizing%20Cultures-%20The%20Hofstede%20Model%20in%20Context.pdf)
- Hugo Jácome, Katiuska King. (2013). Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. *FLACSO*.
- Instituto de Investigación de Tecnología Educativa. (n.d.). *Línea de tiempo: Teorías del comercio internacional*. Retrieved agosto 2, 2019 from [http://gc.initelabs.com/recursos/files/r144r/w242w/caso2/descargable\\_linea.pdf](http://gc.initelabs.com/recursos/files/r144r/w242w/caso2/descargable_linea.pdf)

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS. (2017, Octubre 31). *INEC INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS*. From <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-843-745-empresas-en-2016/>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS. (2017, Octubre 31). *INEC INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS*. From <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-843-745-empresas-en-2016/>
- Íñigo, A. B. (2006). INNOVACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN UN BINOMIO INDISOLUBLE: PRESENTACIÓN DE OCHO CASOS EMPRESARIALES. *ICE*.
- Jan Johanson, Finn Wiedersheim-Paul. (1975). *THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM — FOUR SWEDISH CASES 1*. *Journal of Management Studies*.
- José Galán, Jesús Galande, Javier González. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. *Departamento de Análisis Económico y Contabilidad. Universidad de Salamanca*.
- José Pla Barber, Sonia María Suárez Ortega. (2001). ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? . *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 155-176.
- Knight, J. (2004). An Internationalization Remodeled: Definition, Approaches and Rationales. . *Journal of Studies in Higher Education*, 5-31.
- López, H. A. (2016). LÍNEA DE TIEMPO. TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONA. *INITE Instituto de Investigación de Tecnología Educativa*.
- Maldonado, P. (2017). Las pymes del país superan retos para internacionalizarse. *Revista Líderes*.
- Moreno Martínez, C. E., & Buenrostro Aguilar, H. J. (2017, septiembre 29). *El Modelo de las Seis Dimensiones de Geert Hofstede para la Toma de Decisiones en los Negocios Internacionales*. From XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/9.14.pdf>
- Øystein Moen, Per Servais. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of SMEs. *Journal of International Marketing*, pp. 49-72.
- Patricia McDougall, Scott Shane, Benjamin M.Oviatt. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *ScienceDirect*.
- PROCOLOMBIA. (2015). *PROCOLOMBIA Exportaciones turismo inversión marca país*. From <https://catalogo.procolombia.co/es/prendas-de-vestir/calzado/solo-evas-sas.aspx>
- REQUEIJO, J. (2006). Ideas y creencias en la teoría del intercambio internacional: el teorema de Heckscher-Ohlin-Samuelson. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*.

Rialp, A. (1999). Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura. *ICE: Revista de Economía*, 117

## ANEXOS

### Anexo 1 Requisitos “Mi Primera Certificación”

	REQUISITOS	EVIDENCIAS	
		OBSERVACIONES	
	<b>I. LEGALES: La organización:</b>		<b>EJEMPLO</b>
1	Mantiene un compromiso formal de no contratar menores de 15 años como se estipula en la legislación laboral y en el Código de la Niñez y la adolescencia.	Foto de Letrero o un comunicado en que se indique que no contrata personas menores de 15 años	VER PESTAÑA: NO CONTRATA MENORES DE EDAD  REGISTRO DEL IEPS EN EL CASO DE PERSONA NATURAL O RESOLUCION DEL IEPS DE LA ASOSCIOACION
	<b>II. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS. La organización</b>		
2	Tiene establecido un presupuesto documentado	SI dispone, copia de una cuenta bancaria en donde se vea el movimiento económico por efectos de la confección de prendas de vestir	COPIA DE LA LIBRETA DE AHORROS O CORRIENTE (SOLO DE UNA CARA)
3	Dispone de un detalle de ingresos y egresos	Copia de cualquier registro en el que se vea los ingresos y egresos de dinero por compra de materiales, cobro por prendas de vestir confeccionadas y entregadas, etc.	VER PESTAÑA: INGRESOS Y EGRESOS

4	Dispone de una infraestructura para cumplir con los requisitos del producto	Fotos del lugar donde trabajan, taller, con máquinas y personas laborando	
	<b>III. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. La organización:</b>		
5	Proporciona a sus trabajadores capacitación para cumplir los compromisos con el cliente	Copias de certificados de seminarios, cursos, talleres, etc. A los que haya asistido y que tenga que ver con confección, tallaje, patronaje, servicio al cliente, etc.	
6	Mantiene registros de la capacitación del personal	Copias de certificados de seminarios, cursos, talleres, etc. A los que haya asistido y que tenga que ver con confección, tallaje, patronaje, servicio al cliente, etc.	
	<b>IV. SERVICIO AL CLIENTE: La organización</b>		
7	Registra los compromisos o cualquier modificación a compromisos adquiridos con los clientes	Maneras en que se comunica con sus clientes: correos electrónicos, WhatsApp, mensajes, oficios, llamadas telefónicas u otras maneras	VER PESTAÑA: RESTRO DE ATENCION Y RECLAMO
8	Informa sobre las características y propiedades de los productos que oferta.	Maneras en que se comunica con sus clientes: correos electrónicos, WhatsApp,	

		mensajes, oficios, llamadas telefónicas u otras maneras	
9	Mantiene mecanismos para gestionar las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes y/u ofrece garantías	¿Cuándo hay quejas de un cliente, registra los datos de los clientes y cómo resuelve el caso?	
	<b>V. GESTION DE COMPRAS: La organización</b>		
10	Cuenta con un proceso de compras que asegure la provisión oportuna de la materiales e insumos	¿Cómo es el proceso de compras de materiales e insumos? Copias de proformas pedidas a los proveedores, guías de remisión o cualquier otra manera que demuestre como procede cuando hace compra de materiales e insumos	VER PESTAÑA: PROCESO DE COMPRAS
11	Cuenta con un listado de materiales e insumos con los requisitos necesarios	Indicar los requisitos que exige para los materiales e insumos que utiliza en su empresa. Formato de ejemplo adjunto.	VER PESTAÑA: CALIDAD
12	Verifica que los materiales e insumos recibidos cumplan con los requisitos establecidos	Cuando recibe los materiales e insumos comparados, ¿cómo verifica que cumplen con los requisitos que exige? Ejemplo Guía de remisión o similares	COPIA DE GUIA DE REMISION O FACTURA
13	Cuenta con mecanismos para gestionar los inventarios	Levantar un inventario de materiales, materia prima y producto terminado. Se adjunta un formato que puede ser usado	VER PESTAÑA: INVENTARIO
14	Mantiene contratos o convenios con sus proveedores.	Listado de proveedores para los distintos materiales e insumos	VER PESTAÑA: PROVEEDORES

15	Mantiene mecanismos de calificación y selección de proveedores	¿Cómo selecciona a sus proveedores? Un formato de registro se adjunta	
	<b>VI. CONTROL DE LA PRODUCCIÓN. La organización:</b>		
16	Ha identificado los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto elaborado	Copia del certificado de etiquetas o enviar fotos de las etiquetas las que deben cumplir con los requisitos del RTE INEN 013 y la NTE INEN 1875	ADJUNTAR CERTIFICADO DE ETIQUETA, O FOTOGRAFIA DE LA ETIQUETA
17	Planifica la producción	¿Registra las fechas del pedido, luego las actividades que va desarrollando y los arreglos o cambios que ha realizado en las prendas de vestir? Puede presentar una copia del cuaderno donde tienen apuntes o cualquier otra forma de registro que usa	VER PESTAÑA: PLAN DE PRODUCCION
18	Identifica el producto de tal forma que permita realizar una trazabilidad adecuada	Copia del acta de entrega de las prendas o factura con el detalle de las prendas confeccionadas, u otra manera que permita identificar el cliente y la prenda de vestir	DOCUMENTO QUE DEMUESTRE QUE SE ENTREGO LA PRENDA O EL TRABAJO
	<b>VII. CALIDAD DEL PRODUCTO: La organización:</b>		
19	Mantiene mecanismos de verificación del cumplimiento del producto con requisitos establecidos en documentos normativos.	Copia del certificado de etiquetas o enviar fotos de las etiquetas las que deben cumplir con las	ADJUNTAR CERTIFICADO DE ETIQUETA, O FOTOGRAFIA DE LA ETIQUETA

		requisitos del RTE INEN 013 y la NTE INEN 1875	
	<b>VIII. CONSERVACION Y ENTREGA DEL PRODUCTO: La organización:</b>		
20	Mantiene sus productos almacenados, manejados y entregados al cliente en condiciones que prevengan su deterioro	Fotos de estantes, repisas, vitrinas, etc. donde están los materiales, insumos y las prendas de vestir terminadas, y que se vea que están protegidos para que no se dañen	
	<b>IX. INNOVACION Y EMPRENDIMIENTO: La organización:</b>		

21	Mantiene mecanismos a corto y mediano plazo para ampliar su mercado o nuevos emprendimientos.	Cualquiera de estas maneras pueden ser consideradas como mecanismos para ampliar el mercado de la empresa: letreros , Facebook, página web de la empresa, participación en ferias, panfletos, hojas volantes, o mecanismos similares	<p>TAMBIEN PUEDE SER ADQUISICION DE MAQUINARIA</p> 
	<b>X. SALUD Y SEGURIDAD: La organización:</b>		
22	Capacita y entrena a sus trabajadores en temas de seguridad, salud e higiene en el Trabajo.	Copias de cursos recibidos o <i>copia de una carta solicitando al IEPS una capacitación sobre seguridad, salud e higiene en el Trabajo.</i> Adjunto ejemplo de un oficio	 <p>CERTIFICATE</p> <p>Dassault Systèmes is proud to present this certificate to <b>Kimeca.NET SA de CV</b> in recognition of meeting the requirements to become a <b>Dassault Systèmes Authorized Certification Center</b></p> <p><small>Held in Santiago de los Caballeros, January 17, 2017</small></p>  <p><small>Philippe FORRESTER EVP Global Affairs &amp; Communities</small></p>

23	Proporciona a sus trabajadores el equipo de seguridad adecuado para controlar el riesgo inherente a sus funciones	¿Utiliza algún equipo de protección contra el polvo, para prevenir cortes en manos, o equipos similares? Fotos de personal usando estos equipos	
----	---	---	---

**DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN Y CERTIFICACIÓN**

**SOLICITUD PARA LA OBTENCIÓN DEL “CERTIFICADO DE LA GESTIÓN DE MICRO PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA”**

*Anexo 2 Solicitud “Mi Primera Certificación”*

La información proporcionada en este documento es tratada bajo estrictos criterios de confidencialidad.

**1. IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE**

Razón Social: .....

Actividad Productiva de la empresa: .....

Dirección: .....

Ciudad: ..... Provincia: .....

Teléfonos:..... Pág. Web:..... E-mail: .....

RUC No:.....

Nombre del Representante Legal:  
.....

Teléfonos: ..... Celular: ..... E-mail: .....

**2. ACTIVIDAD PRODUCTIVA DEL SOLICITANTE**

Producto elaborado por la empresa: .....

Marca comercial: .....

Modelo, tipo, clase o serie (cuando corresponda): .....

Tamaño de comercialización (cuando corresponda): .....

Registro Sanitario No. (cuando corresponda): .....

Documento Normativo de Referencia del Producto:  
.....

**3. INFORMACION DEL FABRICANTE**

1. Número total de personas que trabajan en la empresa: .....

**DIRECCIÓN DE VALIDACIÓN Y CERTIFICACIÓN**

**SOLICITUD PARA LA OBTENCIÓN DEL “CERTIFICADO DE LA GESTION DE MICRO PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA”**

2. ¿En cuántos turnos se trabaja?

Uno  Dos  Tres

3. ¿La empresa contrata externamente algún proceso relacionado con la fabricación del producto que elabora, que afecte a la conformidad del producto con los requisitos del documento normativo de referencia?

Si  No

Si la respuesta es Si especifique el proceso contratado externamente:

.....  
.....

**4. COMPROMISO DEL SOLICITANTE**

1. Me comprometo a recibir y prestar la colaboración a los evaluadores del INEN y a proporcionar la información necesaria que los auditores requieran para el cumplimiento del proceso de certificación.

.....

Fecha: .....

f): Representante Legal

PARA USO EXCLUSIVO DEL INEN

Revisión de la solicitud:

La Dirección de Validación y Certificación declara:

- Haber revisado la información relacionada al cliente, el producto y/o servicio y el alcance de la certificación solicitada

- Tener la competencia y la capacidad para llevar a cabo la certificación solicitada Inicio del proceso de certificación:

Si  No

Auditor designado: .....

.....

Fecha: .....

f: Director(a) de Validación y Certificación

MIPYME: HORCHATERAS DE NABÓN

Autoevaluación: Estado de desarrollo del proyecto

Autoevaluación: Nivel Innovación

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

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

4	¿Ha realizado evidencia de consumo o pruebas de mercado?	1	3 %	10%	4	¿El producto, proceso o servicio representa novedad para el mercado local?	0,50	4 %	21%
5	¿Cuenta con diseño de marca y/o logotipo o ha desarrollado la imagen corporativa de su negocio?	1	3 %	13%	5	¿El producto, proceso o servicio representa novedad para el mercado nacional?	0,00	0 %	21%
6	¿Cuenta con un modelo o lienzo de negocio?	0	0 %	13%	6	¿El producto, proceso o servicio representa novedad para el mercado internacional?	0,00	0 %	21%
7	¿Conoce el mercado de su producto y a la competencia?	1	3 %	16%	7	¿Es o fue necesaria algún tipo de formación académica, técnica o tecnológica especializada para el desarrollo del producto, proceso o servicio?	0,50	4 %	25%
8	¿Cuenta con un perfil o perspectiva de negocio?	0	0 %	16%	8	Para el desarrollo del producto, proceso o servicio ¿Es necesario de maquinaria especializada o personalizada?	0,50	4 %	29%
9	¿Conoce al detalle sus costos de producción?	0	0 %	16%	9	¿El proyecto se puede desarrollar con maquinaria y recursos nacionales?	1,00	8 %	38%
10	¿Conoce cuál es el monto de inversión requerido para implementar su negocio?	1	3 %	19%	10	¿El producto, proceso o servicio resuelve una necesidad real del mercado?	1,00	8 %	46%
11	¿Ha recibido acompañamiento técnico para la formulación de su idea de negocio?	1	3 %	23%	11	¿El proyecto se puede industrializar?	1,00	8 %	54%
12	¿Cuenta con infraestructura y maquinaria para el proceso de producción?	1	3 %	26%	12	¿El emprendedor cuenta con los conocimientos o el	0,50	4 %	58%

13	¿Conoce cuál es su capacidad de producción?	0	0 %	26%
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 %	29%
15	¿Ha registrado su marca / patente en el IEPI?	1	3 %	32%
16	¿Conoce los costos y gastos que incurre para formalizar su emprendimiento?	1	3 %	35%
17	¿Cuenta con capital de trabajo propio?	0	0 %	35%
18	¿Cuenta con una línea de financiamiento para el desarrollo de su actividad productiva?	1	3 %	39%
19	¿Ha iniciado sus ventas de manera formal?	1	3 %	42%
20	¿Cuenta con una cartera de clientes que compran de forma recurrente?	1	3 %	45%
21	¿Ha realizado estudios y análisis contables y/o financieros de su proyecto?	0	0 %	45%
22	¿Ha participado en ferias y eventos para probar o comercializar sus productos?	1	3 %	48%
23	¿Ha recibido apoyo y/o acompañamiento técnico para la puesta	1	3 %	52%

implementar la idea de negocio?			
	<b>Total:</b>	<b>58%</b>	
<b>INNOVADOR</b>			

## Tabla de decisiones

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

24	¿Requiere de tecnología (laboratorios técnicos, infraestructura) para desarrollar nuevos productos o mejorar los procesos de su empresa?	1	3 %	55%
25	¿Se encuentra registrado como exportador?	0	0 %	55%
26	¿Sabe cómo presentar su producto y/o servicio a potenciales clientes o inversionistas?	0	0 %	55%
27	¿Considera que su negocio se encuentra posicionado en el mercado?	0	0 %	55%
28	¿Cuenta con conocimientos sobre manejo de bodegas, inventarios, layouts?	0	0 %	55%
29	¿Tiene identificado el potencial de crecimiento de su negocio?	0	0 %	55%
30	¿Ha realizado algún tipo de acercamiento con clientes de mercados internacionales?	1	3 %	58%
31	¿Ha recibido mentoría o acompañamiento técnico para la aceleración de su proyecto?	1	3 %	61%
<b>Total:</b>				<b>61%</b>

**EMPREDIMIENTO**

## 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

### Conclusión:

Conforme la información suministrada por el Emprendedor, se concluye que el estado de desarrollo del emprendimiento tiene un porcentaje del 61% se encuentra en el nivel de Comercialización / Emprendimiento.

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

**Anexo 4 EXPORT AUDIT**

Área Administrativa

Plan estratégico para la Internacionalización	Posibles Respuestas	Ponderación
¿Tipo de Empresa?	Asociación	5
	Persona natural	
	Artesano	
¿Dispone de misión, visión y valores?	Misión, visión y valores	5
	Uno de los tres	
	Ninguna	
¿Su plan estratégico describe los objetivos organizacionales en 1, 3 y 5 años?	Objetivo a 3 y 5 años	
	Objetivo a 1 año	
	No tiene objetivos	0
¿El plan estratégico es comunicado a los diferentes puestos en la organización?	Sí, a todos	
	Solo a unos pocos	
	No	0
¿Su plan estratégico considera las necesidades de los mercados nacionales e internacionales?	A nacionales e internacionales	
	Sólo nacionales	3
	No existe plan	
¿Se tiene identificado sus principales ventajas diferenciadores con respecto a otras empresas?	Diferencias claras	
	Diferencias no muy claras	3
	No hay diferencias	

Los objetivos contienen los siguientes detalles:	Cronogramas, fechas, recursos, inversiones	
	Responsables	3
	Ninguno	
¿Dentro de su plan estratégico planea exportar?	Sí, en un año	
	Sí, en tres años	
	No	0
¿Tiene organigrama funcional?	Sí, y se lo aplica	5
	Sí, pero no se lo aplica	
	No	
¿Dispone de manuales de procedimientos y funciones?	Sí, y se lo aplica	
	Sí, pero no se lo aplica	
	No	0
¿Ha participado en proyectos de certificación, gestión de calidad, mejoramiento continuo, etc.?	Sí, y posee algunas	
	Sí	3
	No	
¿Su empresa tiene descripciones de trabajo?	Sí, para todos con áreas especificadas	
	Sí, pero sin especificar tareas	3
	No	
¿Cuántos años de experiencia tienen en la industria?	10 o más años	5
	6 años	

	3 o menos años	
¿En la cámara, gremio o asociación, se fomentan las exportaciones?	Sí, constantemente	
	Sí, con poca frecuencia	
	No	0

### Área Financiera

Información contable financiera	Posibles respuestas	Ponderación
¿Dispone de un presupuesto general?	Sí, uno mensual y anual	
	Sí, uno anual	
	No	0
¿Dispone de informes actualizados de flujo de caja?	Sí, mensualmente	
	Sí, cada seis meses	
	No	0
¿Dispone de informes actualizados de estado de resultados y balance?	Sí, mensualmente	
	Sí, cada seis meses	
	No	0
¿Dispone de análisis de cálculo de costos por producto/ punto de equilibrio?	Sí, constantemente	
	Sí, a veces	
	No	0
¿Está dispuesta la Asociación a disponer recursos para cofinanciar el	Sí, lo que sea necesario	
	Sí, pero un porcentaje pequeño	

proyecto?	No	0
¿Tipo de garantías que posee la empresa para acceder a nuevos créditos?	Inmuebles	5
	Hipoteca	
	Ninguno	
¿El mecanismo actual de financiamiento que se podría utilizar para exportar?	Acciones/ inversionistas	
	Créditos comerciales	
	Ninguno	0
¿Está al día en todas las obligaciones tributarias, financieras, personales, comerciales, legales y municipales?	Sí, en todos	
	Sí, en algunos	3
	No	

### Área de Producción

Sistemas de Producción	Posibles respuestas	Ponderación
¿Cuenta con un producto estrella?	Sí, con algunos	
	Sí, con uno	3
	No	
¿El grado de automatización de la planta?	Alto	
	Medio	3
	Bajo	
Sus empresas proveedoras de materia prima son:	Nacionales	5
	Nacionales y extranjeras	
	Extranjeras	

¿Lleva un registro de calificación de los proveedores?	Sí, tiene un manual especificado	
	Sí, pero no especificado	
	No	0
¿Sus procesos de producción garantizan el cumplimiento de normas de calidad ISO 9001 u otras normas exigidas en su industria?	Sí, todos	5
	Sí, algunos	
	Ninguno	
¿Existe personal que realiza controles de calidad durante el proceso y el producto?	Sí, con frecuencia	5
	Sí, pero no muy seguido	
	No	
¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	Sí, con frecuencia	
	Sí, pero no muy seguido	3
	No	
¿Dispone de capacidad para la manufactura de productos para la exportación?	Sí	
	Muy poco	3
	No	
¿Mejoraría la flexibilidad de la planta por medio de asistencia técnica, mejora de procedimientos y métodos de trabajo?	Sí	5
	Un poco	
	No	

¿Puede producirse en su planta productos bajo diseños específicos de los clientes o potenciales mercado de exportación?	Sí	
	No	0
¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción y operaciones?	Sí, continuamente	
	Sí, pero muy pocos	3
	No	
¿Cuál es la edad promedio de las máquinas, equipos y herramientas de la planta?	De 0 a 10 años	5
	De 10 a 20 años	
	20 años o más	
¿Cuenta con personal propio, capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	Sí, todos	
	Sí, sólo unos pocos	
	No	0
¿Cuenta con algún proveedor de servicios logísticos?	Sí	
	No	0
¿Tiene conocimientos de procesos de embalaje?	Sí	3
	No	
<b>Gestión Ambiental</b>		
¿Cumple el manejo adecuado/ aprovechamiento de los subproductos de su producción?	Sí, en todos	5
	Parcialmente	
	No	

¿Los procesos de manufactura de la empresa no causan malestar a las comunidades aledañas?	No	3
	Sí	
¿Cuenta con un sistema de producción limpio avalado por algún Organismo Nacional o Internacional?	Sí	3
	No	
¿La empresa tiene programas para reutilizar y reducir los desperdicios?	Sí	
	No	0
¿Cumple los requerimientos de manejo ambiental para su industria?	Sí	3
	No	

#### Área de Ventas, Marketing y Servicio al Cliente

Ventas y Marketing	Posibles respuestas	Ponderación
¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	Sí	
	No	0
¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cual publicita sus productos y Asociación?	Eslogan y logo comercial	5
	Sólo uno	
	Ninguno	

¿Cuál es el medio usado frecuentemente para la promoción de los productos y Asociación?	Redes sociales/ internet	
	Ferias	3
	Ninguno	
¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de marketing y ventas?	Sí	
	No	0
¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de marketing y ventas?	Sí	
	No	0
La imagen proyectada por la Asociación en la publicidad es:	Eficiente en su gestión	
	Precios competitivos	
	Productos innovadores	
	Socialmente responsable	
	Ambientalmente responsable	
	Otro	
	Ninguno	0
Servicio al Cliente		
¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneja los ámbitos de servicio al cliente?	De un grupo de trabajo	5
	De una persona	
	Ninguna	
¿Dispone de procedimientos de atención y servicio al	Sí	3
	No	

cliente?		
¿Cuál es el medio frecuentemente usado para los contactos con los clientes o canales comerciales?	Internet	5
	Visitas personales	
	No hay contacto	
¿Cuenta con un buzón de sugerencias o libro de registro de comentarios a disponibilidad de los clientes?	Sí	
	No	0
¿Dispone de página web?	Sí	
	No	0

Suma total= 121 – Nivel rojo

Suma total	
	200 – 249
	140 – 199
	0 – 139