



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias Jurídicas
Escuela de Estudios Internacionales

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

Tema:

**Internacionalización de MIPYMES del Azuay, Plan de adaptación de la
empresa Golosinas Dikaty para mercados Internacionales**

Autoras:

Michelle Doménica Calle Castro.
Karol Sofia Peralta Gutiérrez.

Director:

Ing. Antonio Torres

Cuenca – Ecuador
2022-2023

DEDICATORIA.

Michelle Calle.

Dedico este trabajo de titulación a mis padres Edison y Antonieta por guiarme en cada etapa y brindarme todo su amor, son mi ejemplo a seguir.

A mis abuelitos Rosa, Josefina y Ricardo por su cariño y apoyo incondicional.

A mis tías Grey, Fabiola y María por aconsejarme y motivarme a dar lo mejor de mí.

A mis primos Sebastián e Ibeth, quienes son mis confidentes y hermanos de corazón.

Finalmente, dedico este trabajo a mi compañera de tesis y amiga incondicional Sofy, gracias por todas las lágrimas y risas compartidas. ¡Lo logramos ¡

Sofia Peralta.

Dedico este trabajo a mi mami que siempre ha apoyado mis decisiones y es mi pilar, a mis abuelitos que me han cuidado, guiado y que sus consejos sigo aplicando, aunque ya no están conmigo, a mis primos que siempre me han sacado una sonrisa aun en los momentos más duros y a mis amigos y familiares que han sido un apoyo fundamental en mi vida universitaria. Finalmente, a mi compañera Mishu ya que sin ella este trabajo no hubiera sido posible, gracias por acompañarme siempre.

AGRADECIMIENTO.

Agradecemos a nuestro tutor Antonio Torres por la paciencia y por guiarnos en cada etapa de este proyecto, al señor Pablo Pauta propietario de Golosinas Dikaty por abrirnos las puertas de su empresa y siempre estar dispuesto a escucharnos y ayudarnos, a nuestros profesores por proporcionarnos el conocimiento necesario a lo largo de estos años de carrera, en especial a José Vera por brindarnos su apoyo en este trabajo de titulación. También agradecemos a nuestros amigos incondicionales Paula, María Gracia, Isabel, Ana Paulina, Estefanía, Quirina, Tamara, Erika, Andrea, Ana Camila, Sebastián, Alexis y Marlon por estar en los buenos y malos momentos a nuestro lado.

-Sofia Peralta y Michelle Calle.

Índice de contenidos:

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
Capítulo 1.....	1
Base teórica sobre el proceso de Internacionalización.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Teorías de la empresa.....	1
1.3. Teorías de comercio exterior.....	3
1.4 Teorías de la internacionalización y sus elementos.....	6
1.5 Teoría de las PYMES.....	13
1.6 Estudio de recursos y capacidades.....	15
1.6.1 Teoría de recursos y capacidades.....	16
1.7 Innovación y desarrollo empresarial.....	17
1.7.1 Innovación empresarial.....	17
1.7.2 Desarrollo empresarial.....	18
1.8 Conclusión.....	19
Capítulo 2.....	21
Diagnóstico y benchmarking de la empresa.....	21
2.1 Introducción.....	21
2.2 Intervención de PRO ECUADOR a través Ruta del exportador.....	21
2.3 Fundamentos teóricos de la Auditoría de exportación (Export Audit).....	23
2.4. Auditoría de Exportación a la Empresa Golosinas Dikaty.....	23
2.4.1 Trabajo de campo: levantamiento de información- Auditoría de Exportación.....	24
2.5. Tabla comparativa Export Audit 2017 -2019 -2021.....	34
2.6 Caso de éxito- PACARI.....	38

2.7 Conclusión.....	40
Capítulo 3.....	41
Estudio de inteligencia de mercados potenciales.....	41
3.1 Introducción.....	41
3.2 Análisis del producto, procesos, recursos y capacidades.....	41
3.2.1. Teoría del producto.....	42
3.3 El mercado de chocolate en Ecuador.....	52
3.4. Estrategia de mkt y ventas.....	52
3.5. Proceso de selección de mercado objetivo.....	94
3.6 Conclusión.....	96
Capítulo 4.....	98
Marketing mix internacional del mercado chileno.....	98
4.1 Introducción.....	98
4.2 Definir propuesta de valor.....	98
4.3 Definir el target en el mercado chileno. Información del segmento de mercado.....	98
4.4 Producto.....	100
4.5 Precio.....	101
Lista de Precios por marca.....	103
<i>Precios de chocolates en Chile</i>	105
4.5 Tabla de precio de las tabletas 75% y 90% de cacao en el mercado chileno.....	115
4.6 Plaza.....	117
4.6.1 Tabla de distribuidores.....	118
4.7 Promoción.....	121
4.8 Conclusión.....	122
Capítulo 5.....	123
Plan de adaptación de la empresa Golosinas Dikaty para el ingreso al mercado seleccionado y posteriores mercados internacionales.....	123

5.1 Introducción	123
5.2. Adaptación en capacidad de producción.	123
5.3 Adaptación en certificaciones.	124
5.4 Adaptación del producto.	133
5.5 Adaptación del empaque de las barras de chocolate de 75% y 90% de Golosinas Dikaty	134
5.6 Adaptación de recursos y capacidades de la empresa.....	141
5.6.1 Adaptación de los Recursos de Golosinas Dikaty.....	141
5.7 Adaptación de costos	143
5.7.1 Costos Logísticos.	143
5.8 Conclusión	150
Conclusiones:.....	151
Recomendaciones:	152
Bibliografía	154
Anexos:	174

Índice de tablas:

<u>Tabla 1:</u>	13
<u>Cuadro de clasificación de MIPYMES</u>	13
<u>Tabla 2:</u>	24
<u>Export Audit – Administrativo</u>	24
<u>Tabla 3:</u>	26
<u>Export Audit - Área de producción</u>	26
<u>Tabla 4:</u>	27
<u>Export Audit – Financiero</u>	27
<u>Tabla 5:</u>	28
<u>Export Audit – Ventas</u>	28
<u>Tabla 6</u>	34
<u>Comparacion Export Audit 2017 -2019 -2021</u>	34
<u>Tabla 7</u>	95
<u>Matriz de selección de países.</u>	95

Índice de Gráficos:

<u>Gráfico 1:</u>	48
<u>Tabletas de chocolate</u>	48
<u>Gráfico 2:</u>	103
<u>Precios de chocolates por marca</u>	103
<u>Gráfico 3:</u>	105
<u>Precios de chocolates en Chile</u>	105
<u>Gráfico 4:</u>	115
<u>Precios mercado chileno</u>	115
<u>Gráfico 5:</u>	120
<u>Proceso de distribución para Golosinas Dikaty</u>	120
<u>Gráfico 6:</u>	135
<u>Diseño de empaque de tabletas</u>	135
<u>Gráfico 7:</u>	137
<u>Nuevo diseño de empaque de tabletas</u>	137
<u>Gráfico 8:</u>	138
<u>Nuevo diseño de empaque de tabletas</u>	138
<u>Gráfico 9:</u>	139
<u>Certificaciones de Golosinas Dikaty</u>	139
<u>Gráfico 10:</u>	140
<u>Semáforo de alimento Chile para las barras de chocolate de 75% y 90%</u>	140
<u>Gráfico 11:</u>	144
<u>Costos de exportación sin INCOTERM específico que asume el comprador y vendedor en todos los medios de transporte y en vías navegables</u>	144
<u>Gráfico 12:</u>	147
<u>Tipos de INCOTERMS aéreos</u>	147

<u>Anexos:</u>	174
<u>Anexo 1: Procedimiento de control de proveedores</u>	174
<u>Anexo 2: Registro Sanitario para la tableta de 75% y 90% concentración de cacao</u>	178
<u>Anexo 3: Cotización SIATI group para flete aéreo</u>	180

RESUMEN

En el Ecuador generalmente las exportaciones son realizadas por empresas grandes, dejando desbalances tecnológicos que afectan principalmente a las MIPYMES. El presente proyecto tuvo como objetivo determinar nuevas estrategias que ayuden a la empresa Golosinas Dikaty alcanzar la internacionalización. Se empleó el proceso denominado ruta del exportador presentado por Pro-Ecuador. Programa que busca la internacionalización de MIPYMES, mismo que se encuentren en una fase de post emprendimiento, crecimiento e innovación. Se realizó un estudio en dos fases. En primer lugar, la determinación de mercados internacionales y sus características específicas para establecer la potencial competitividad del producto en esos mercados. En segundo lugar, un plan de adaptación de productos y procesos, de recursos y capacidades, para internacionalizar efectivamente la empresa; todo esto basado en estudios y auditorías de exportación anteriores.

Palabras clave: exportaciones, MiPymes, emprendimiento, mercado, internacional.

ABSTRACT

In Ecuador exports are normally made by big companies leaving with sustainable and technological disadvantages to Small and Medium Enterprises *SME'S*. The following project has the objective to determine new strategies that help Golosinas Dikaty to reach internationalization. The process Route of the Exporter presented by Pro Ecuador will be used in this project. This program seeks the internationalization of SME's that are considered in a post entrepreneurship, growing or innovation stage. This research will be done in two phases: 1st International market research to determine the characteristics and product competitiveness in each market. 2nd Create an adaptation plan of product, processes, resources, and capabilities to get Golosinas Dikaty to the internationalization stage, based on previous studies and export audits.

Keywords: exports, *SME'S*, entrepreneurship, market, international.

Capítulo 1

Base teórica sobre el proceso de Internacionalización

1.1 Introducción.

El poder entender las bases teóricas de la teoría de comercio exterior, de la empresa y la teoría de las PYMES permite tener un acercamiento al conocimiento en el que se fundamenta cualquier cambio orientado al mejoramiento de la empresa base del proyecto. La teoría de la internacionalización también ayudará a entender el contexto en el que la empresa debe encontrarse para poder realizar exportaciones exitosas.

El panorama internacional debe ser analizado desde la teoría para poder comprender los cambios en macroeconomía que también terminan afectando a la empresa, ya que cualquier cambio a nivel internacional afecta al mercado no solo de destino de exportación si no a mercados potenciales o al mismo mercado nacional en donde la empresa trabaja. Esta base teórica dará inicio al cuerpo de todo el proyecto y también será fundamental al momento de aplicar los cambios dentro de la empresa.

1.2 Teorías de la empresa

La empresa es conocida por ser una organización económica que busca obtener beneficios mediante la utilización de sus recursos, estos pueden ser financieros, tecnológicos, humanos, etc., además de que estas siempre son importantes para la economía de cualquier país ya que pueden ser grandes generadoras de empleo y riqueza. No obstante, siempre han surgido varias interrogantes respecto a la existencia de estas organizaciones, por tal razón surgen diversas interpretaciones teóricas que buscan explicar a mayor detalle el funcionamiento de las empresas. Cabe mencionar que existen diversos supuestos con respecto a la empresa como la teoría de Douglas McGregor, la teoría social y la teoría de la empresa como un sistema. Sin embargo, se van a tomar en cuenta solo tres planteamientos principales (Westreicher, 2020).

1.2.1 Teoría Neoclásica

Esta teoría buscaba dar un enfoque sobre el funcionamiento del mercado y limitaba a la empresa a tener en cuenta únicamente sus factores de producción para optimizar sus procesos y maximizar los beneficios; es decir la empresa debía centrarse únicamente en producir. Por otro lado, era el mercado el que fijaba los precios de los factores de producción y de los productos, además de que se consideraba que existía una competencia perfecta, con gran cantidad de compradores y vendedores con libre acceso, por lo tanto, ni los consumidores ni los productores podían incidir en el precio, por tal razón el mercado se regulaba solo (Pérez & Arguer, 2010).

La principal crítica que se realiza a esta teoría es que no se toma en cuenta que el mercado no es homogéneo y estable, ni funciona de forma automática. Asimismo, la empresa no es solamente una unidad productiva sino debe considerar varios aspectos internos que conforman la misma, no solamente la parte exterior, por lo tanto, no explica el funcionamiento real de las empresas (Pérez & Arguer, 2010).

1.2.2 Teoría de los costos de transacción

Esta surge por Ronald Coase como una crítica a la teoría neoclásica, en donde se introduce el concepto de costos de transacción. Se plantea si los costos de los recursos deben realizarse por medio del mercado o deben ser realizados por la empresa. Es decir, si una empresa requiere de materias primas para poder realizar su producto necesita determinar si es mejor comprar en el mercado o si puede producir. Por lo tanto, la elección de cuál es el mejor procedimiento se basa en los costos que cada opción representa y cuáles son las ventajas (Pérez & Arguer, 2010).

Por ejemplo, en el mercado se debe tomar en cuenta los costes de búsqueda, contratación, proveedores, etc., y en el caso de la empresa se debe considerar los costes de gestión. Sin embargo, puede haber momentos en los cuales los costes de coordinación de la empresa puedan superar los de transacción. En consecuencia, la empresa actuará siempre y cuando los costes de coordinación sean más baratos que los del mercado (Pérez & Arguer, 2010).

1.2.3 Teoría de la agencia

En esta teoría la empresa es vista como relaciones de agencia, es decir, un contrato mediante el cual se recurre al servicio de una o más personas para que desarrollen actividades en nombre de la empresa que contrata. La organización puede confiar en una agencia externa para que una parte de su proceso se pueda realizar fuera de la misma, siempre y cuando el resultado obtenido sea un beneficio mayor que si lo hiciera por su propia cuenta (Pérez & Arguer, 2010).

Sin embargo, esta relación de agencia no llega siempre a ser perfecta, ya que pueden surgir diversos problemas como diferencia de interés entre las partes, incertidumbre al no poder prever cómo va a ser la actuación por parte del agente, fallos en el contrato que pueden resultar en costes para la empresa, entre otros (Pérez & Arguer, 2010).

Como se mencionó anteriormente, existen diversos planteamientos teóricos en torno a la empresa, y cada uno de ellos busca brindar diferentes perspectivas que se deben considerar dentro de una organización, ya que no existe un solo modelo que englobe su complejidad. El poder entender a la empresa desde sus diferentes aristas es una parte fundamental para el desarrollo del presente proyecto, ya que permite crear una base sólida respecto al valor real de empresa con la que se va a trabajar, teniendo en cuenta factores importantes como los riesgos y oportunidades para poder tomar decisiones estratégicas (Pérez & Arguer, 2010).

1.3. Teorías de comercio exterior

El comercio es algo que se ha convertido indispensable dentro de cualquier economía, sin embargo, este intercambio de bienes y servicios ha cruzado las fronteras de nuestro territorio hacia otros países con el fin de que las naciones puedan cubrir sus necesidades internas y externas. A esta transacción se la conoce como comercio exterior (Mones, 2021).

Es necesario hacer una diferenciación entre los términos comercio exterior y comercio internacional, ya que muchas veces son tratados como sinónimos, sin embargo, no lo son. El comercio exterior se usa para hacer referencia a las transacciones que realiza un país con el resto del mundo; por otra parte, el comercio internacional hace referencia al comercio de todos los bienes y servicios a nivel global, en donde forman parte todas las economías abiertas (López, 2018).

En este caso se busca tratar a mayor profundidad a las principales bases teóricas que dan origen y forma al comercio exterior (López, 2018):

1.3.1 Teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith

La teoría de la ventaja absoluta fue planteada en 1776 por el filósofo y economista escocés Adam Smith, quien fue uno de los mayores exponentes de la economía clásica. Según esta teoría, un país debe exportar aquel bien en el cual posee la ventaja absoluta, esto quiere decir que cada país debe comercializar aquellas mercancías en las que sea más productivo. Esta ventaja puede ser por tener un costo de producción más bajo, condiciones más favorables de la tierra o mayores avances tecnológicos; esto sería determinante ya que ayudaría a reducir las horas de producción haciéndola más competitivas en el mercado a comparación a los demás países. De esta manera todas las naciones tendrían su propia ventaja dentro del mercado internacional (Garcés, 2015).

Para ejemplificar esta teoría, podemos tomar como supuestos a dos países. Ecuador y Colombia, en donde ambos producen banano y cacao. Sin embargo, Ecuador requiere menos cantidad de horas de trabajo para producir una caja de producto a comparación de Colombia; de igual manera, Colombia requiere menos cantidad de horas de trabajo para producir una cada de producto a comparación de Ecuador. Por lo tanto, como resultado Ecuador debería especializarse en exportar banano y Colombia debería especializarse en exportar cacao (Garcés, 2015).

1.3.2 Teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo

En base a la teoría absoluta propuesta por Adam Smith, se analizaron ciertas falencias en cuanto a su supuesto, ya que existen carencias en los factores productivos de algunos países y esto puede llevar a que no tengan la posibilidad de tener la ventaja absoluta en la producción de sus bienes, por lo tanto, existiría un país que tuviera la ventaja absoluta de varios bienes y los demás países ninguno. Por esta razón se da paso a la intervención de David Ricardo, quien planteó una nueva teoría denominada: la ventaja competitiva (Garcés, 2015).

La esencia de esta teoría se centraba en que el comercio internacional se basa en los costos relativos menores con dos posibles bienes, por lo tanto, no habría la necesidad de poseer la ventaja absoluta en la producción. Es decir, si un país puede producir un bien si este tiene un costo menor a otro, por lo tanto, le convendrá especializarse en su propia ventaja aun si no cuenta con una ventaja absoluta sobre ningún producto (Garcés, 2015).

1.3.3 Modelo de Heckscher y Ohlin

El modelo de Heckscher y Ohlin, también denominado teoría neoclásica del comercio internacional, fue planteado primero por Eli Heckscher y Bertil Ohlin quienes fueron economistas suecos que buscaban explicar cómo funcionan los flujos en el comercio exterior. Fue propuesta por primera vez en 1919 y modificada en 1933. Este teorema combina los temas de la especialización y la ventaja comparativa de David Ricardo, ya que la teoría mencionada no resultaba clara con respecto de donde surgía, lo que llevó a una serie de investigaciones sobre su origen (Mones, 2021).

Por ello, este modelo parte de los siguientes supuestos (Mones, 2021):

- a) Se plantea que existen dos países (A y B), que producen dos tipos de bienes (X y Z), y estos tienen dos factores de producción capital y trabajo.
- b) Los bienes son móviles entre los países, asimismo, los factores de producción se pueden mover dentro de las industrias del país, pero son inmóviles entre los países. Es decir, no existe movilidad de factores, por ejemplo, ni el capital ni el trabajo van a poder pasar de un país a otro.
- c) Las funciones de producción son las mismas en ambos países para cada bien, presentar rendimientos constantes a escala y rendimientos decrecientes para cada factor.
- d) Los factores productivos se usan en intensidades diferentes en la producción de cada bien, además no son reversibles, es decir, son las mismas para cada bien sin importar el precio de los factores.

En base a estos supuestos se explica que un país debería exportar el bien o producto relativamente abundante, y debería importar el factor escaso. Así, por ejemplo, los países con abundancia de capital pueden exportar bienes que usan el factor capital, mientras que los países que tienen abundancia de trabajo pueden exportar bienes que usan el factor trabajo. De modo que se puede decir que el modelo de Heckscher y Ohlin expone que un país debe exportar el bien que requiera el factor más abundante que posea Riegas (2017).

El tener un mayor conocimiento sobre las teorías mencionadas es muy importante, ya que pueden ayudar a las empresas a entender de mejor manera cómo se maneja el comercio exterior, en base a estas transacciones de intercambio de bienes y servicios de un país con los

demás, y esto a su vez le va a ayudar poder establecer sus actividades de producción de mejor forma para llegar a la internacionalización Riegas (2017).

1.4 Teorías de la internacionalización y sus elementos

Esta línea de estudio consiste en el análisis de los procesos de transferencia de información de las empresas, siendo un referente para el estudio de las empresas multinacionales. La internacionalización de las empresas conlleva un gran cambio para las mismas dentro de su estructura interna, procesos, recursos y capacidades, especialmente de aquellas que buscan internacionalizarse ya que al no ser empresas conocidas como *born global* el proceso que deben seguir para llegar a la internacionalización toma más tiempo. El siguiente aporte teórico busca explicar de mejor manera el proceso de internacionalización desde el punto de vista de diversos autores que se enfocan en distintos elementos de la empresa para poder llevar a cabo este proceso (Vargas, 2017).

1.4.1 Paradigma ecléctico de Dunning

Este modelo fue desarrollado por el economista británico John Harry Dunning en 1980, quien estableció una serie de factores o condiciones que llevaría a una empresa a un proceso de internacionalización. El objetivo principal del supuesto es conocer cuál es el patrón que usan las empresas para generar un valor añadido de estas en el extranjero (Vargas, 2017).

Como señala el autor Riegas (2017), el paradigma ecléctico propone tres tipos de ventajas que poseen las organizaciones:

- a) **Ventajas de propiedad:** Esta ventaja se enfoca en las posesiones de la empresa que pueden ayudarle a tener una ventaja competitiva sobre las demás, estas pueden ser tecnológicas, de operaciones, activos de la organización, etc. Esto es importante porque puede ayudar a que una empresa tenga ese valor adicional, y a su vez es más fácil conseguir inversión y conseguir expandirse en mercados internacionales. Este tipo de ventaja se observa en la organización de activos de las compañías, su capacidad para producir, y cómo logran cubrir con las necesidades de la demanda. A raíz de este planteamiento de Dunning, se presentaron dos variantes; la primera es la ventaja de propiedad estática, que hace referencia a los recursos tangibles que las empresas tienen en un tiempo determinado para crear valor. La segunda es la ventaja de propiedad dinámica, en donde hace referencia a los activos intangibles que dispone la empresa para poder incrementar sus recursos a largo plazo. Por ejemplo: la capacidad de los

directivos para dirigir la empresa, técnicas y conocimiento de la organización, entre otros. Estas ventajas se concentran en la capacidad que tienen las empresas para conseguir activos y en cómo organizan los mismos para ser más competitivas dándole ese valor añadido que las diferencie.

- b) **Ventajas de localización:** Este tipo de ventajas hace referencia a los beneficios que ofrecen los distintos países que motivan a una empresa a instalarse en el extranjero, por ejemplo, reducción de los costos de producción, de transacción, tenga acceso a innovaciones que le permitan ser eficiente y maximizar su beneficio. Sin embargo, se debe tener en cuenta que para que estas ventajas puedan ser útiles las empresas deben de saber cómo aprovecharlas. Dunning estableció que los territorios en los que una empresa extranjera pueda instalarse deben de presentar variables como apoyo de la demanda, disponibilidad de recursos para sus operaciones, buena infraestructura y poca presencia de competidores. En adición se debe de tener en cuenta otros aspectos propios del territorio como las políticas establecidas por los gobiernos, barreras arancelarias, el lugar físico en donde se planea establecer la organización, etc.

- c) **Ventajas de internacionalización:** Dunning hizo un análisis de cómo las empresas podían introducirse en el mercado internacional y ganar presencia en el mismo, esto se realizaba mediante las operaciones de comercio exterior como las exportaciones e importaciones, no obstante, al momento que una empresa busca ingresar al mercado tiene que hacerles frente a todos los costes de transacción que generaba este proceso. Por ello, se planteó que era preferible que las organizaciones se hagan cargo de sus propios procesos y mantengan el control de su actividad y esto sería posible mediante la inversión extranjera directa.

En otras palabras, las empresas son las que decidirán en base al análisis de estas ventajas, si es más conveniente instalar sus operaciones en otros países, cederla a terceros operadores como las multinacionales, o de seguir produciendo en el país de origen, teniendo en cuenta factores como la localización, los costes y la competitividad (Riegas, 2017).

1.4.2 Teoría Upsala

Esta teoría es comúnmente usada para explicar las razones y fases del proceso de internacionalización, nace como una propuesta de trabajos de la escuela escandinava por Johanson y Wiedersheim-Paul en 1975 y Johanson y Vahlne en 1977, los cuales analizaron

los procesos de internacionalización de empresas en Suecia y explicaron de manera gradual el proceso de internacionalización que llevan a cabo distintas empresas en distintas fases, marcado por el compromiso de vinculación con los mercados exteriores (Gómez & González, 2011).

Dentro del modelo Upsala se hace énfasis en el control de variables organizacionales como la capacidad de análisis de su entorno y el impacto en un periodo específico de tiempo, de forma que las exportaciones realizadas se conviertan en aprendizaje en el ámbito internacional. Concluyendo que las variables más importantes al momento de la internacionalización son: conocimiento del entorno internacional, la percepción sobre mercados externos y el aprendizaje (Gómez & González, 2011).

El modelo Upsala puede resumirse en 4 etapas que constituyen la cadena de establecimiento, estas etapas serán clave al momento de la internacionalización de la empresa, dichas etapas implicarán un mayor grado de implicación al momento de ingresar a mercados internacionales. Las 4 etapas son (Cardozo et al., 2007):

- a) **Actividades esporádicas o no regulares de exportación:** Dentro de esta etapa la empresa comienza a realizar su proceso de internacionalización y es el primer paso para comenzar, se empieza con escasa información de los mercados destino y el proceso inicia con exportaciones cada cierto tiempo. La importancia de esta etapa es que la empresa aprenda a obtener información del mercado de destino para avanzar a la siguiente etapa.
- b) **Exportaciones a través de representantes independientes:** En esta etapa la empresa obtiene la ayuda de un tercero, ya sea un agente comercializador o un representante independiente y se busca conseguir más información sobre los mercados internacionales para poder llevar un control de exportaciones y ventas.
- c) **Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero:** Esta etapa inicia cuando la empresa se encuentra bien consolidada y posee suficiente información de los mercados exteriores, la empresa tiene información sobre el comportamiento de mercado y sabe controlar bien sus ventas, el objetivo principal es tener toda la experiencia e información posible sobre el lugar de destino de las exportaciones, de esta manera encontrarán un factor diferenciador con su competencia.

- d) **Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero:** En esta etapa la empresa inicia el proceso de construcción de una planta en el mercado elegido, de esta forma se obtiene un control total de los procesos productivos y se obtiene información directa del mercado (Vega & Teque, 2020).

Dentro de este modelo se presenta un concepto importante conocido como distancia psicológica, esta hace referencia a que el ingreso a un mercado exterior podría estar delimitado culturalmente por el mercado próximo al país de origen de la empresa, conceptualizando esta distancia como factores impiden un mayor flujo de información del mercado como la cultura, el idioma, rasgos culturales, política e incluso el desarrollo industrial (Cardozo et al., 2007).

Sin embargo, se presentan tres excepciones principales propuestas dentro del modelo. La primera, que la empresa en cuestión posea grandes cantidades de recursos lo que significa que estas presentarían mayores avances dentro del proceso de internacionalización. La segunda, cuando se presentan condiciones estables y uniformes dentro del mercado exterior lo que permite adquirir información del mismo de una manera más fácil y tercero, cuando se presentan factores similares en un mercado en el cual la empresa ya haya adquirido experiencia previamente (Cardozo et al., 2007).

La importancia del modelo Uppsala recae en que la empresa deberá obtener información y experiencia en diversos mercados, lo cual facilitará el proceso de inserción en diferentes mercados meta y hará que la empresa cobre fuerza al momento de internacionalizarse. Además, aduce la importancia de cumplir con etapas en las cuales la empresa se irá fortaleciendo y de la misma forma se fortalecerá el proceso de internacionalización (Cardozo et al., 2007).

1.4.3 Teoría de redes

Estas teorías están orientadas a explicar el proceso de internacionalización de las PYMES basado en un desarrollo de las redes sociales y organizativas de las empresas, así mismo se explica que debido a estas redes, las PYMES pueden superar ciertas limitaciones de tamaño y tecnológicas para mejorar su gestión (Castro, 2015).

Un proceso exitoso de internacionalización estará basado en la interacción de la empresa en su red ya que, al formar parte de una, se reduce el riesgo de buscar socios en nuevos

mercados además de conocer y obtener más oportunidades en mercados internacionales (Ellis, 2000).

La teoría de las redes se enfoca en que la empresa va a empezar el proceso de internacionalización mientras se relaciona con más actores dentro del mercado internacional los cuales se dividen en 4 grupos principales que son: clientes, competidores, entidades e instituciones. Es importante recalcar que, bajo esta teoría, la empresa debe conocer y seleccionar cuidadosamente los socios con los que quiere trabajar pues el correcto proceso de internacionalización se llevará a cabo si todos los miembros de la red actúan con eficacia (García, 2006).

Dentro de este enfoque se considera que la empresa para poder consolidar un proceso de internacionalización exitoso debe primero crear una red nacional fuerte para cuando la empresa consolide redes internacionales sea más fácil para la misma crear lazos y alianzas con entes integradores dentro de la red al momento de la internacionalización esto puede ser considerado como una habilidad competitiva clave para la empresa (Meriubia, 2019).

La importancia de esta teoría recae en que la empresa debe fluir como una red con interacciones entre varios actores que le permitirán a la misma superar incluso las barreras tecnológicas que enfrenten en el camino. Al crear una red sólida de clientes, proveedores, entidades e instituciones la empresa podrá consolidarse fuerte en el exterior (Meriubia, 2019).

1.4.4 Teoría de las Born Global

Esta teoría nace alrededor de 1983 en donde Michael W. Rennie trae a colación por primera vez este término, a través de su investigación sobre la competencia entre industrias globales. Las empresas Born Global son consideradas PYMES que no han seguido un desarrollo lento y progresivo para poder internacionalizarse como la mayoría de las empresas, sino que funcionan de manera global desde el inicio de sus operaciones (Vargas, 2017).

Uno de los principales hallazgos de esta teoría fue dentro de algunas empresas de tecnología australianas, las cuales iniciaron sus exportaciones después de dos años de vida, lo que consiguieron fue un incremento acelerado de ventas a nivel global, comprobando así que no se necesitaba establecer previamente una base dentro de los mercados domésticos para poder llegar al ámbito internacional (Vargas, 2017).

Dentro de las teorías de las Born Global se deben establecer ciertas condiciones o factores para que una empresa entre dentro de esta categoría. Según Servais y Madsen (1997), las empresas se encuentran ante un Born Global cuando se presentan 3 factores básicos importantes:

- a) **Nuevas condiciones de mercado:** Se refiere a que cada vez se generan nuevos nichos de mercado en base a productos más específicos y por lo tanto se ve la necesidad de expandirse a nuevos mercados con el fin de absorber la oferta que generan los mismos.
- b) **Desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte o comunicación:** El desarrollo tecnológico dentro de todas las áreas de la cadena de suministro hace más factible que las empresas puedan acceder fácilmente a la información de nuevos mercados, así como, acortar las distancias con el cliente y conseguir presencia publicitaria en todo el mundo por medio de las redes sociales.
- c) **Capacidades de emprendimiento empresarial:** Se refiere al grado de innovación que las empresas aporten a su producto o servicio y el grado de adaptación al mercado meta, esto genera que la empresa tenga mayores posibilidades de vender su producto en el exterior. Otro de los factores importantes es la experiencia de la empresa y la capacidad tecnológica que posea.

Esta teoría es importante para entender que no todas las empresas siguen un solo proceso de internacionalización, si no que existen diferentes realidades empresariales, una Born global es interesante de analizar ya que desde sus inicios entra en el mercado internacional y tiene una excelente posición en el mercado ya sea por las características de su producto o su nivel de innovación (Escandón, 2009).

1.4.5 Modelo Hofstede

El modelo Hofstede analizado por el sociólogo Greet Hofstede en 2003 analiza las variables culturales de diferentes países tomando como referencia porque cada vez que se hacen negocios en otros países debemos tener presente la cultura de los mismos. Hofstede afirma que no se puede comportar de la misma manera que en nuestro país de origen al momento de realizar negocios o tratar de expandir nuestra empresa al mundo. Es por esta razón que establece 5 dimensiones culturales para poder entender de mejor manera como establecer relaciones de negocios duraderas con los distintos países del mundo (Hofstede, 2003).

- a) **Distancia al poder (Power Distance Index PDI):** Hace referencia a hasta qué punto se acepta la distribución del poder si tiende a ser algo más equitativo o desigual y hasta qué grado se admiten dentro de la sociedad y las organizaciones. Se entiende entonces que, un índice alto de este indicador muestra que se encuentra dentro de una sociedad donde la desigualdad es socialmente aceptada y si el PDI es menor se encuentra en una sociedad en donde no se aceptan la desigualdad.
- b) **Individualismo vs Colectivismo (IDV):** Esta dimensión hace referencia a cómo las sociedades tienden a agruparse y establecer vínculos colectivos o por el contrario ser una sociedad más individualista basados en el bien propio más que en el comunitario, así mismo, hace referencia a la importancia de la familia dentro de la sociedad, en una sociedad individualista se preocupan por la familia cercana como padres, hermanos, etc. Mientras que en una sociedad colectivista se extiende a los miembros más lejanos de la familia. El índice indica un alto nivel de índice de individualismo se refiere a que la sociedad es más autónoma mientras que un bajo índice de este indicador muestra una sociedad que trabaja más en formas grupales.
- c) **Masculinidad vs Femenidad:** Hace referencia a como se muestra una sociedad. Por ejemplo, un lado masculino se muestra una sociedad más asertiva y competitiva, por el contrario, una sociedad con un rasgo más femenino se presenta como modesta, compasiva y preocupada por llegar a acuerdos.
- d) **Aversión a la incertidumbre (UAI):** Esta dimensión evalúa qué tan dispuesta está la sociedad a tomar riesgos las puntuaciones más altas en este índice son las sociedades que evitan arriesgarse, también tiene que ver con si la sociedad se siente cómoda o incómoda con ciertas situaciones que se salen de la estructura tradicional u opiniones diferentes.
- e) **Orientación a largo plazo vs Orientación a corto plazo:** Esta dimensión se centra en la importancia que le da la sociedad al largo plazo y la planificación que se tiene de la misma.

En los últimos años se ha añadido una sexta dimensión cultural conocida como relajamiento y tiempo libre. Dentro de esta se considera que tan libres se sienten las personas dentro de un país, se puede considerar una cultura indulgente cuando los impulsos son buenos, los amigos son de gran relevancia, en una cultura restringida en cambio se tiene la sensación

de que la vida es dura y se hacen las cosas por deber. Es importante analizar esta teoría debido a que explica cómo las diferencias culturales entre un país y otro pueden afectar a una negociación o a la expansión de una empresa, el reconocer las diferencias y preparar un negocio basado en la realidad de cada país representará un avance significativo en el aprendizaje de la empresa al momento de internacionalizarse (Duran,2018).

1.5 Teoría de las PYMES

Se conoce como una PYME al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo con su capital social, volumen de ventas y número de trabajadores entran dentro de esta definición, perteneciendo a diferentes industrias como comercio, manufactura, transporte, comunicaciones, etc.; En realidad, 3 de cada 4 empleos son generados por estas empresas, y 7 de cada 10 en el ámbito de servicios (Quezada, 2015).

Todos estos, entre otros fundamentos teóricos permitirán desarrollar a las MIPYMES competitivamente en el entorno internacional. Acorde a la guía de tributación de las MIPYMES en Ecuador estas se clasifican de acuerdo con el número de trabajadores y al valor de ventas o ingresos anuales detallados en el siguiente cuadro (TFC Consultores, 2020).

Tabla 1:

Cuadro de clasificación de MIPYMES

Categoría	Número de trabajadores	Ventas o ingresos Anuales
Microempresa	1 a 9 trabajadores	- a 300 000 USD
Pequeña Empresa	10 a 49 trabajadores	300 001 a 1 000 000 USD
Mediana Empresa	50 a 199 trabajadores	1 000 001 a 5 000 000

Fuente: Elaborado por los autores

1.5.1. Competitividad de las PYMES.

Muchas veces las PYMES se presentan limitadas en recursos tecnológicos, financieros y de productividad ante las grandes empresas que lideran el comercio internacional, estos son algunos de los principales factores que afectan a la productividad y competitividad de las PYMES a nivel mundial. uno de los principales factores para que una PYME sea competitiva a nivel global se centrará en que la misma tenga un buen grado de rentabilidad o que esta sea

analizada de manera continua por la empresa, de esta forma se crea un sistema de toma de decisiones que asegura la permanencia de la empresa en el mercado local y lo que posteriormente permitirá su inserción en el mercado internacional (Cano, et al, 2013).

La rentabilidad también influye en el proceso de crecimiento y expansión de la empresa ya que, si no se consigue una rentabilidad suficientemente fuerte para superar a los competidores no se atraerá el capital necesario para expandir la empresa o también se pueden arruinar las posibilidades de crédito para las empresas al no ser una empresa rentable en el futuro (Cano, et al, 2013).

Para que una PYME pueda aumentar su competitividad dentro de mercados internacionales o cuando se encuentra en busca de entrar a ellos debe tener en cuenta algunos factores que le ayudarán a ser competitiva, entre ellos tenemos (Estrada et al., 2009):

- **La planeación estratégica:** Es importante que la empresa diseñe planes de acción concretos estableciendo las necesidades de recursos para la realización de dichos planes.
- **Innovación y tecnología:** Los cambios que generen valor darán a la empresa un plus dentro del mercado, esto ligado a la tecnología que adapte la empresa, le permitirá seguir dentro del mercado y a la altura de grandes competidores.
- **Certificaciones de calidad:** Estas garantizarán que los procesos se desarrollen en base a una norma determinada, además dota de prestigio a la empresa al saber que incurre en altos estándares de calidad.

1.5.2. La realidad de las PYMES en Ecuador

Las PYMES en el Ecuador se presentan de muchas maneras, ya sea como sociedades o concebidas por un solo propietario, en donde tienen la libertad de desarrollarse en cualquier área, ya sea industrial, de servicios o comercial. Por ello, es necesario mencionar, que, son las pequeñas y medianas empresas las que ocupan el 95% de las unidades productivas. Estas poseen un rol muy importante en la economía, y se las considera como el sector más productivo. Además de que son fuentes generadoras de empleo, ya que abarca el 70% de la población (Ron & Sacoto, 2017).

A pesar del rol que desempeñan las PYMES en el Ecuador y su economía, estas deben enfrentar muchas barreras que impiden su crecimiento y desarrollo, por ejemplo: sus

limitaciones económicas que les impiden mejorar en su producción, poca disponibilidad de los recursos y muchas no pueden acceder a créditos. Adicionalmente, la falta de tecnología e innovación es un problema recurrente en la mayoría de las empresas trabajan de forma manual, asimismo, la mayoría de los propietarios consideran que contar con una laptop y usar redes sociales es suficiente (Ron & Sacoto, 2017).

Por tanto, en los últimos tiempos las PYMES del Ecuador no han presentado cambios en la forma en la que se manejan, ni ha existido un incremento de su productividad, a esto se le debe sumar que tampoco hay mejoras en el alcance del mercado al que pueden acceder, lo que conlleva que la gran mayoría se enfoquen en lo nacional o local; solamente un 6% y 7% de estas a nivel nacional ha logrado la internacionalización. Esto se debe a que la mayor parte de las empresas del país no consideran importante al estudio del mercado antes de lanzar sus productos al mercado, con el tiempo se traducen en pérdidas económicas y fracasan rápidamente (Ron & Sacoto, 2017).

La falta de financiamiento también es un problema recurrente para las pequeñas y medianas empresas del país, ya que un alto porcentaje de ellas se dedican a la manufactura y al comercio, lo que resulta fundamental contar con apalancamiento para que puedan crecer y desarrollarse. En el caso de los créditos cuenta con tasas de interés muy altas por lo que resultan poco asumibles, asimismo, los trámites a seguir son demorados y complicados (Rodríguez & Avilés, 2020).

Tener en consideración, la situación real de las PYMES es algo de suma importancia, ya que cuando la mayoría de las empresas buscan la internacionalización, no tiene en cuenta sus desventajas, el proceso que conlleva, la gran competitividad en el mercado, certificaciones y reglamentos necesarios, entre otros factores; muchas veces llegan a realizar una o dos exportaciones y con las dificultades presentes no vuelven a realizar este proceso, sumándole las pérdidas financieras. Por este motivo, es importante que la empresa que busque ingresar a mercados internacionales esté bien informada sobre todos los requisitos necesarios, cuente con un plan estratégico para que esta pueda ser competitiva y sostenible en el tiempo (Rodríguez & Avilés, 2020).

1.6 Estudio de recursos y capacidades

El estudio de los recursos y capacidades de la empresa se centra en convertir a la empresa más competitiva a nivel nacional e internacional. Este enfoque también analiza el desempeño y

comportamiento de la misma para la toma de decisiones y de esta manera adquirir una ventaja competitiva (Estrada et al., 2009).

1.6.1 Teoría de recursos y capacidades.

Esta teoría basa el éxito de la empresa en los recursos que controla la empresa y en la capacidad de para generar ingresos y mantenerse competitiva. Es importante aclarar que esta teoría aún se encuentra en desarrollo pues muchos de los autores especializados en la empresa han brindado distintos puntos de vista para poder comprender esta teoría. Por ejemplo, Wernerfelt, en 1984 orienta el estudio de esta teoría más hacia los recursos de la empresa, mientras Teece, Pisano y Shuen, en 1997 la centran más hacia las capacidades y finalmente Grant en 1996 hace alusión a la importancia del conocimiento en la empresa (Reynoso et al., 2017).

La teoría de recursos y capacidades considera a la empresa como un depósito de conocimientos y recursos que la permiten mantenerse competitiva, dentro de esta teoría se entiende que las diferencias de empresas que se encuentran en el mismo entorno y sujetas a la misma competencia están sujetas al manejo de sus recursos y capacidades. Se enfoca más en la parte interna de la empresa que en la externa ya que el manejo eficaz de sus recursos será relevante para destacar entre la competencia (Hernández et al., 2015).

Se pueden considerar tres enfoques principales en la teoría de recursos y capacidades (Huerta, et al., 2004):

- a) **Enfoque de heterogeneidad e imperfecta movilidad:** La heterogeneidad está relacionada con las diferencias de recursos y capacidades que poseen distintas empresas en un periodo de tiempo determinado y la imperfecta movilidad aduce que estos recursos no están disponibles para todas las empresas en igualdad de condiciones. Esto permite explicar la diferencia en las rentas de las empresas aun estas pertenezcan a una misma industria
- b) **Importancia de los recursos y capacidades:** Este punto está relacionado con la identidad de la empresa y sus potencialidades internas ante entornos difíciles o inciertos, por lo que no enfocarse tanto en la externalidad sino en el manejo interno de la empresa es importante para generar una ventaja ante la competencia.

- c) **Ventaja competitiva:** Se refiere a que la ventaja competitiva de la empresa estará delimitada por factores externos como factores internos

Es importante revisar la teoría de recursos y capacidades ya que nos permite conocer que la empresa deberá tener un buen manejo interno para poder generar una ventaja competitiva, así mismo, si se fortalecen las herramientas internas y el conocimiento en procesos, y se tiene un buen equipo de talento humano la empresa podrá destacarse frente a la competencia (Hernández et al., 2015).

1.7 Innovación y desarrollo empresarial

1.7.1 Innovación empresarial

En la actualidad, las empresas siempre buscan estar en constante cambio o evolución, ya que con el nivel de competitividad existente en el mercado el quedarse siempre con la misma capacidad productiva, con las mismas estrategias y características en los productos o servicios es perder su posicionamiento dentro de este y que los consumidores busques a otras empresas que sí puedan satisfacer sus nuevas necesidades (Higuita, 2016).

Por lo tanto, siempre las organizaciones van a buscar la innovación, lo que significa que siempre necesitaran explorar nuevas propuestas, conceptos o ideas para poder implementar en sus productos, servicios y procesos, con la intención mejorar su productividad y competitividad dentro del mercado. No obstante, para poder abordar el tema de la innovación es necesario tratar el paradigma de la innovación de Joseph Schumpeter (Higuita, 2016).

1.7.1.1 Paradigma de la innovación de Joseph Schumpeter

Este planteamiento fue desarrollado por Joseph A. Schumpeter en 1935, quien fue un economista y sociólogo austriaco, considerado de unos más importantes en el siglo XX. Schumpeter plantea que el capitalismo es el mejor sistema para conseguir un progreso económico, sin embargo, este siempre conlleva un proceso de evolución, ya que existe una mutación económica a la que se la conoce como innovación. Por lo tanto, la economía requiere de una innovación continua, como nueva fuerza de trabajo y de tierra, nueva tecnología, maquinaria y nuevos productos (Oyala, 2008).

También se menciona que es el productor quien inicia este cambio económico, en donde se educa a los consumidores para que consideren necesario adquirir nuevas cosas. No obstante,

este modelo de innovación se diferencia bastante con respecto a la actualidad, ya que hoy en día se considera a los clientes como una parte fundamental para llegar a la innovación (Oyala, 2008).

Schumpeter también resalta la importancia de las empresas para crear innovación, ya que estas necesitan estar en constante cambio para no ser desplazadas por las organizaciones emergentes, por lo tanto, siempre estarán en búsqueda de nuevas ideas y combinaciones para su desarrollo. En base a lo mencionado se propone el rol del empresario innovador, en donde ya no se considera solo una profesión o el capitalista dueño del dinero, sino este debe ser un individuo capaz de generar nuevos postulados y combinaciones que ayuden a su organización, además, una característica fundamental que este debe poseer es el liderazgo y responsabilidad (Oyala, 2008).

1.7.2 Desarrollo empresarial

El desarrollo empresarial es importante para toda organización, ya que se refiere al progreso que esta pueda obtener a lo largo del tiempo, mediante la implementación de estrategias e innovación para así poder mejorar las condiciones de la empresa. Para ello es fundamental tener la visión de la compañía como un todo, en donde todas las partes están involucradas, por ejemplo, al tener en cuenta los recursos humanos de la empresa favorece a la productividad de esta (Mejías, 2019).

Cabe mencionar, que dentro del desarrollo empresarial una parte sustancial es el liderazgo, ya que solo un líder puede empatizar con el equipo de trabajo y los objetivos de la organización para impulsar la producción, ya que si existe un buen entendimiento entre las partes se traducirá en mayores oportunidades de desarrollo para la empresa. Por otro lado, la innovación también es importante, puesto que significa que la compañía tiene la capacidad de adaptarse a los nuevos retos y necesidades que presenta el mercado y así obtener una ventaja competitiva (Mejías, 2019).

1.7.2.1 Desarrollo empresarial de las MIPYMES en el Ecuador

Como ya se había mencionado anteriormente las micro, pequeñas y medianas empresas son una parte importante dentro de la economía del país por su influencia en la creación de empleo y así generar un mayor movimiento económico, sin embargo, existen muchas barreras que frenan su desarrollo empresarial, por ejemplo, la falta de liquidez para cubrir con todos los gastos correspondientes y de los costos operativos y administrativos, falta de apoyo

gubernamental, mala gestión, falta de acceso a nuevas tecnologías etc. Por esta razón muy pocas MIPYMES llegan a desarrollarse hasta convertirse en grandes grupos empresariales, y las otras no logran ser sostenibles y se disuelven (Reynoso et al., 2017).

Es importante mencionar, que la innovación ayuda al crecimiento y posicionamiento empresarial, pero debido a los problemas presentados las MIPYMES no logran cubrir con la demanda existente ni crear nuevos productos, por lo tanto, no pueden conseguir la fidelización del mercado y por consiguiente el desarrollo empresarial. De esta manera, aquellas que no innoven se verán afectadas hasta llegar a cerrar (Reynoso et al., 2017).

Por esta razón, es importante ayudar a las MIPYMES a mejorar su modelo de gestión estratégica, ayudar a fomentar el emprendimiento mediante políticas de estado que ayuden a financiar estas nuevas iniciativas, además de la creación de espacios donde estas puedan funcionar adecuadamente como en parques industriales y cuenten con una buena infraestructura que apoye su crecimiento. Asimismo, para lograr que las empresas sean sostenibles deben asociarse para poder competir de una mejor manera con los mercados (Mendoza et al., 2021).

Tanto la innovación como el desarrollo empresarial son conceptos que van de la mano, ya que la innovación llega a ser una parte fundamental para que una empresa pueda tener un progreso que le permita mejorar sus condiciones y tener un mejor posicionamiento en el mercado. En el caso de las MIPYMES en el Ecuador, como agentes económicos de gran importancia deben buscar ser sostenibles para que inclusive su desarrollo no sea únicamente en el mercado local y puedan llegar a la internacionalización (Mendoza et al., 2021).

1.8 Conclusión.

En conclusión, tener un conocimiento apropiado sobre las teorías que engloban el proceso de internacionalización es importante para el proyecto, ya que de esa manera se fundamenta cuáles son las bases en las que este caso de estudio se va a formar y desarrollar. Así iniciando con diferentes planteamientos sobre la empresa, en donde se brinda perspectivas que buscan explicar el complejo funcionamiento de las organizaciones, seguido por las teorías de comercio exterior con sus autores principales que fundamentan las mismas.

Asimismo, se debe tener una base sobre las teorías de la internacionalización de una empresa, para conocer de mejor manera cómo una PYME puede ser competitiva a nivel

internacional y las fases que engloban el proceso de internacionalización. Es de suma importancia recalcar lo que significa una MIPYME y la importancia de estas en el ámbito local y nacional, ya que son una fuente generadora de empleo y desarrollo para el sector económico e industrial del país.

El determinar los fundamentos y la importancia de este proyecto contribuirá a la implementación en la empresa Golosinas Dikaty, además de sentar bases para posibles nuevas empresas en su proceso de internacionalización.

Capítulo 2

Diagnóstico y benchmarking de la empresa

2.1 Introducción

La empresa Golosinas Dikaty nace como un negocio familiar el cual se dedica principalmente a la elaboración de diversos productos de chocolate de manera artesanal y es considerada una MIPYME que se encuentra en crecimiento para llegar a la internacionalización. Por este motivo la organización ha sido elegida para formar parte del Programa de Internacionalización de MIPYMES del Azuay. Cabe mencionar que la empresa ya ha participado en este proyecto desde años anteriores, por lo que ya cuenta con algunos planes de mejoras y conocimiento sobre el proceso que se debe seguir para exportar.

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un nuevo análisis interno de la empresa Golosinas Dikaty mediante la realización de una actualización de la auditoría de exportación del año 2021, enfocado en las áreas estratégicas, para posteriormente realizar un diagnóstico y determinar la situación actual de esta. Asimismo, se busca identificar sus fortalezas y debilidades en las que se debe trabajar e implementar un plan de mejoramiento para guiar a la organización a una pronta internacionalización.

Conviene señalar que se para este análisis se usarán como referencia los modelos de auditoría de los anteriores proyectos, sin embargo, se le incluirá un nuevo enfoque debido a la crisis sanitaria actual del COVID-19.

2.2 Intervención de PRO ECUADOR a través Ruta del exportador

PRO ECUADOR es parte del Viceministerio de Promoción de Exportaciones e Inversiones, anexo al Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, en donde se encarga principalmente de ejecutar normas y políticas que promuevan las inversiones y exportaciones del Ecuador así fomentando los productos del país y que estos puedan entrar estratégicamente en el mercado internacional. Para ello, se brinda continuamente a los emprendedores, productores y empresas servicios especializados que ayuden a incentivar el trabajo de los potenciales exportadores (Pérez, 2018).

Por esta razón, se ha implementado el proyecto Ruta del Exportador, o también conocido como Ruta PRO ECUADOR, el cual consiste en un proceso en donde las empresas del país dependiendo de su nivel de gestión y competencia, pueden recibir diversos servicios que ayuden a la empresa, emprendimientos o productores a llegar a la internacionalización. Se le conoce como una metodología de ruta para que cada empresa que se encuentre interesada dependiendo de sus capacidades pueda subir de nivel y mejorando en sus fallas hasta que pueda alcanzar su capacidad exportadora (Pérez, 2018).

Para explicar a mayor detalle, la Ruta del Exportador utiliza una metodología de semaforización de servicios, y este consiste en poder ubicar los beneficiarios en los colores rojo, amarillo o verde, dependiendo de sus capacidades y para poder subir a la siguiente fase en el semáforo se debe cumplir con ciertos criterios. Cabe mencionar que la Ruta del Exportador también ayuda a resaltar la evolución dinámica que puede tener una empresa; es decir, una organización puede ir cambiando conforme vaya mejorando sus falencias.

A continuación, se especificará en qué consiste cada color (PRO ECUADOR, 2019):

- a) **Semáforo rojo – emprendedor:** Este color se aplica para las empresas que se encuentran en el nivel de emprendedor, y se les brinda orientación y asesoría, como, por ejemplo: asesoría y acompañamiento inicial en comercio exterior, guías formativas, capacidades introductorias, exportación fácil y asistencia especializada para Actores de la Economía Popular y Solidaria y Comercio Justo.
- b) **Semáforo amarillo- potencial exportador:** Este color se aplica para las empresas que se encuentran en el nivel de potencial exportador, y se les brinda formación y asistencia, por ejemplo: test del potencial exportador, asesoría para fortalecimiento y adecuación de la oferta exportable, capacitaciones específicas, proyectos e Información Especializada para Adaptación Producto – Mercado, y eventos de negocios nacionales. Cabe mencionar que los exportadores que son esporádicos también pueden acceder a estas asesorías.
- c) **Promoción Comercial- exportador:** Este color se aplica para las empresas exportadoras, y se les brinda promoción comercial, por ejemplo: asesoría especializada, desarrollo de contactos de negocios, articulación interinstitucional y eventos de promoción comercial. Cabe mencionar que los exportadores regulares pueden acceder a la asistencia que se brinda PRO ECUADOR en esta fase.

Implementar la metodología de La Ruta del Exportador es importante dentro del proyecto, ya que es necesario determinar en cuál de las fases mencionadas se encuentra situada la empresa Golosinas Dikaty. Si bien es cierto, ya se han realizado estudios de la empresa en anteriores proyectos, sin embargo, es necesario una actualización de la información de la situación de la organización, para posteriormente poder realizar un plan estratégico que ayude a esta a llegar a la internacionalización (Pérez, 2018).

2.3 Fundamentos teóricos de la Auditoría de exportación (Export Audit)

Una auditoría de exportación es muy importante al momento que la empresa quiera sacar su producto al mercado internacional. Esta auditoría le permitirá a la empresa conocer el riesgo que puede presentar la misma al momento de exportar. Esta auditoría se realiza en las diferentes áreas de la empresa: área de producción, área financiera, área administrativa y área de marketing y ventas, esto a nivel interno de la empresa (Briggs & Rengifo, 2020).

La auditoría de exportación estudia tres principales dimensiones (Chávez, 2014):

- a) **Auditoría de la empresa:** Dentro de esta se estudia a la empresa como un todo y se toma muy en cuenta el talento humano además de los recursos y la tecnología que posea la empresa que le genere una ventaja competitiva.
- b) **Auditoría del mercado:** Esta dimensión analiza los mercados meta y sus características, tamaño del mercado, target groups, etc. Dentro de este análisis se tiene en cuenta también el tema de producto y precio con respecto al mercado meta.
- c) **Auditoría del entorno externo:** En esta dimensión se analiza el sector al cual pertenece la empresa y sus condiciones, además de realizar el mismo análisis para el mercado meta

Realizar una auditoría de exportación a la empresa es necesario para conocer sus fortalezas y debilidades frente al mercado meta, además, nos permite conocer si la misma está o no lista para iniciar el proceso de exportación. Es importante recalcar que la auditoría presenta varios ejes de enfoque para que la empresa tenga un panorama claro de lo que necesita ajustar o mantener para iniciar el proceso de exportación (Briggs & Rengifo, 2020).

2.4. Auditoría de Exportación a la Empresa Golosinas Dikaty

Dentro del programa de internacionalización de MIPYMES del Azuay fue necesario realizar un previo diagnóstico de la empresa Golosinas Dikaty para determinar si la

organización tiene potencial exportador. Este análisis se enfocó en las cuatro áreas principales: administrativo, producción, financiero y ventas, para poder alcanzar resultados más específicos. El proceso se realizó mediante una entrevista con el señor Pablo Pauta, quien es el propietario y gerente de la organización, por lo tanto, las respuestas obtenidas son en base al criterio del entrevistado.

El sistema de evaluación se basa en puntajes de 0, 3 o 5. El valor de 0 representa que no cumple con el criterio, el valor de 3 representa que se cumple parcialmente y la puntuación de 5 si cumple con todo lo establecido. Cabe mencionar que ya se han realizado diagnósticos a la empresa en años anteriores, 2017 y 2019; sin embargo, es necesario obtener nueva información de la situación actual de la empresa para poder identificar si ha presentado un proceso de mejora, además de considerar nuevas variables debido a la pandemia global del COVID-19.

2.4.1 Trabajo de campo: levantamiento de información- Auditoría de Exportación

Tabla 2:

Export Audit – Administrativo

ADMINISTRATIVO	VALORACIÓN 2019	VALORACIÓN 2021
1. Tipo de empresa	5	5
2. Planificación estratégica empresarial con misión, visión y valores	3	5
3. Cumplimiento de objetivos	5	5
4. Exportación dentro de la planificación estratégica	3	5
5. Consideración de las necesidades del mercado local e internacional	5	5
6. Diferenciación de la competencia	5	3
7. Eficiencia del organigrama	5	3
8. Manuales de procedimiento vigente	5	5
9. Manual de funciones vigente	5	5
10. Nivel de instrucción gerencial	5	5

11. Experiencia en la industria de gerencia	5	5
12. Nivel de instrucción exigido en las jefaturas	5	5
13. Sistema de manejo de datos y producción	5	5
14. Aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas	5	5
15. Personal capacitado en Comercio Exterior	0	0
16. Personal que maneja inglés	3	3
17. Información sobre mercados externos potenciales	3	5
18. Proceso de compra (proveedores)	5	5
19. Asociaciones o gremios	0	0
20. Fomento de las exportaciones en el gremio	0	0
21. Mecanismos usados para identificar mercados potenciales	3	3
22. Manejo de contabilidad para manejar trámites e información de los procesos nacionales como de exportación	N/A	5
23. Plan de contingencia en materia de riesgos laborales debido a la crisis sanitaria COVID-19	N/A	5
TOTAL ADMINISTRATIVO	80/105	92/115
	76,19%	80%

Fuente: (Briggs Guillén & Rengifo Orellana, 2020)

Elaborado por: los autores

Tabla 3:*Export Audit - Área de producción*

ÁREA DE PRODUCCIÓN	VALORACIÓN 2019	VALORACIÓN 2021
1. Potencial del diseño del producto para internacionalizarse	5	5
2. Uso de patentes y diseños industriales	5	5
3. Porcentaje de proveedores de materia prima nacionales	5	5
4. Uso de registro de calificación a proveedores	5	5
5. Capacidad de la infraestructura para aumento de inventarios y maquinaria	5	5
6. Capacidad de la empresa para aumentar su volumen productivo	5	5
7. Aplicación eficiente de flujogramas de producción	5	5
8. Uso de mecanismos para el registro de materia prima, insumos y productos terminados	5	5
9. Conocimiento sobre procesos de embalaje para mercados externos	5	5
10. Impacto negativo causado al ambiente aledaño	5	5
11. Cumplimiento de los requerimientos sobre manejo ambiental	5	5
12. Uso de sistemas avalados de Producción Limpia.	5	0
13. Uso de programas para reutilizar y reducir los desperdicios	5	5
14. Certificaciones en propiedad de la empresa	5	5
15. Planificación de la producción	N/A	5

16. Flexibilidad en la producción	N/A	5
17. Plan de contingencia que contemple una posible interrupción en la cadena de suministro	N/A	5
TOTAL ÁREA DE PRODUCCIÓN	70/70	80/85
	100%	94,12%

Fuente: (Briggs Guillén & Rengifo Orellana, 2020)

Elaborado por: los autores

Tabla 4:

Export Audit – Financiero

FINANCIERO	VALORACIÓN 2019	VALORACIÓN 2021
1.- Planificación de presupuesto	5	5
2.- Análisis y revisión de informes de flujo de caja	5	5
3.- Análisis y revisión de informes financieros	5	5
4.- Análisis y revisión de costos generados en producción y punto de equilibrio	5	5
5.- Fuentes de financiamiento de la empresa	5	0
6.- Disposición a comprometer sus recursos en un proyecto de exportación	5	5
7.- Tipo de mecanismo a utilizar para financiar un proyecto de exportación	3	5
8.- Tiempo de crédito ofrecido para los clientes extranjeros en caso de exportación	5	3
9.- Tiempo máximo por el que la empresa está dispuesto a endeudarse	5	5

para un proyecto de exportación		
10.- Presupuesto asignado para la mejora en producción tanto producto como en proceso	5	5
11.- Presupuesto determinado al área de marketing y ventas	5	0
12.- Durante la pandemia por COVID 19 el presupuesto para enfrentar el cierre de la matriz fue financiado por los fondos de la empresa.	N/A	5
TOTAL FINANCIERO	53/55	48/60
	96,36%	80%

Fuente: (Briggs Guillén & Rengifo Orellana, 2020)

Elaborado por: los autores

Tabla 5:

Export Audit – Ventas

VENTAS	VALORACIÓN 2019	VALORACIÓN 2021
1.- Plan de exportación específico	3	0
2- Se han realizado análisis de mercados de destino.	N/A	5
3.- Se ha realizado un acercamiento a mercados de potencial exportación	N/A	5
4.- Valor agregado percibido del producto	5	5
5.- Registro de la marca en el organismo competente	5	5
6.- Uso de slogan	5	5
7.- Personal de la empresa enfocada a marketing y ventas	3	0

8.- Personal enfocado en diseño del producto y marca	5	3
9.- Información sobre la demanda del producto en mercados externos	5	5
10.- Capacidad de la logística de la empresa	5	5
11.- Confianza en los servicios logísticos internacionales	3	5
12.- Información sobre los canales de distribución en los países meta	3	5
13.- Material publicitario del producto estrella	0	5
14.- Uso de medios publicitarios	5	0
15.- Imagen de la empresa proyectada al cliente	5	5
16.- Políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones	5	5
17.- Uso de página web	5	5
18.- Información sobre los posibles precios del producto fuera del país	5	5
19.- Manejo de los términos INCOTERMS	3	5
20.- Durante la pandemia por COVID 19 las ventas se manejaron de manera online	N/A	5
21.- Durante la pandemia por COVID 19 se logró implementar un sistema e-commerce para compras y distribución de productos	N/A	3
22.- Durante la pandemia por COVID 19 las ventas online lograron cubrir parcialmente las ventas físicas con respecto año anterior (2020)	N/A	5
TOTAL VENTAS	70/85	91/110
	82,35%	82,73%

Fuente: (Briggs Guillén & Rengifo Orellana, 2020)

Elaborado por: los autores

2.4.1 Análisis Área Administrativa

La primera parte del diagnóstico interno ejecutado a la empresa Golosinas Dikaty fue sobre el área administrativa de la organización, en donde se realizó 23 preguntas que tenía como total de calificación 115 puntos. Por lo tanto, se presentan los siguientes resultados. Golosinas Dikaty cumple satisfactoriamente con la mayoría de los criterios, como la organización, objetivos, cuenta con una planificación estratégica, manuales vigentes, mecanismos para manejo de datos y contabilidad, entre otros.

Se debe recalcar que la instrucción gerencial es muy buena y cuenta con 21 años de experiencia dirigiendo la organización. Cabe resaltar que cumple con todos los niveles de instrucción exigidos por las jefaturas y estas se realizan dos veces al año. Adicionalmente, la empresa ha sabido gestionar correctamente la situación actual de la crisis sanitaria COVID-19 implementando un plan de contingencia en materia de riesgos laborales, que les permite no parar la producción en caso de que existan problemas con el personal de la empresa.

Por otro lado, el área de comercio exterior la empresa cuenta con una planificación estratégica en este ámbito, además de mecanismos que les ayuda a definir sus los mercados potenciales a los cuales exportar su producto. Sin embargo, la MIPYME presenta varias falencias que pueden perjudicar el proceso de internacionalización. La empresa no tiene personal específicamente capacitado en comercio exterior, lo cual es fundamental para que se puedan ejecutar todas las transacciones comerciales internacionales de manera eficaz en la organización.

Asimismo, el personal de la empresa que maneja el idioma inglés es limitado, solamente por parte del gerente y de un representante. Si bien Golosinas Dikaty cuenta con experiencia previa en exportaciones, estas han sido esporádicas, es decir, se han realizado algunas exportaciones sin realizar contratos a largo plazo y no han logrado ser sostenibles.

Finalmente, en base al Export Audit realizado, el área administrativa de Golosinas Dikaty tuvo una calificación de 91/115, lo cual representa el 80%, por lo tanto, la empresa tiene una buena gestión en este ámbito, pero se requiere realizar mejoras en la parte de comercio exterior, que es fundamental para que la organización pueda llegar a la internacionalización.

2.4.2 Análisis Área de Producción

En cuanto al diagnóstico interno ejecutado sobre el área de producción se realizó 17 preguntas que tenían una valoración total de 85 puntos. Por lo tanto, se presentan los siguientes resultados. Golosinas Dikaty demuestra tener una excelente gestión en el área productiva, ya que cumple satisfactoriamente con la mayor parte de los criterios. La empresa cuenta con buenos diseños de productos, una parte importante para la internacionalización, además de que esta tiene una gran capacidad productiva, tanto en infraestructura y maquinaria, lo que le permite abastecer el mercado local y en caso de internacionalización cumplir con la demanda del mercado extranjero.

La capacidad productiva de la empresa no se encuentra trabajando en su totalidad, sin embargo, esta puede llegar a producir hasta 1.500 Kg, lo que representa más de una tonelada de chocolate. Es necesario resaltar que la organización cuenta con la certificación INEN de gestión y la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), lo que les permite demostrar los altos estándares de calidad de sus productos. Una de las grandes ventajas de la empresa es que cuenta con una buena planificación de la producción, lo que les facilita tener flexibilidad en la misma. Es decir, en caso de que sea necesario se puede cambiar fácil y rápidamente de un producto a otro en el proceso de producción.

Adicionalmente, se ha implementado un plan de contingencia en caso de que se presenten posibles problemas que puedan afectar la cadena de suministro, tomando en consideración la crisis sanitaria actual.

Por otro lado, los proveedores son muy importantes dentro del proceso productivo, por esta razón Golosinas Dikaty cuenta con proveedores únicamente nacionales, bajo los cuales manejan un registro de calificación para medir su desempeño, y de esta manera se aseguran de mantener la mejor calidad en sus productos.

Es importante mencionar que la empresa cumple con los requerimientos de manejo ambiental, reutilización y reducción de desperdicios, ya que con procesamiento del cacao no se produce gran contaminación y tampoco se causa ningún daño a los ambientes aledaños. No obstante, la organización no hace uso de sistemas avalados de Producción Limpia, lo cual es muy importante, ya que de esta manera se asegura que se está cumpliendo de manera exitosa con todos los procedimientos y normativas sin poner en riesgo al medio ambiente.

Finalmente, el área de producción obtuvo una calificación de 80/85, lo cual representa el 94,12%, de modo que la empresa demuestra tener una excelente gestión en este ámbito, por lo que se considera que no se requieren mejoras significativas. Sin embargo, se debe tomar en cuenta cumplir con todas las exigencias ambientales, para que la empresa pueda evitar posibles sanciones, además de mejorar su competitividad e imagen ante los consumidores.

2.4.3 Análisis Área Financiera

Dentro de esta área la empresa obtuvo un puntaje de 48/60 es decir que cumple el 80% de los criterios evaluados dentro de esta área, uno de los pilares principales dentro de la planificación estratégica es la planificación del presupuesto, este es uno de los pasos más importantes en materia de emprendimiento ya que se generan supuestos de lo que puede suceder en un periodo de tiempo delimitado, incluyendo ciertas variables de la representación numérica en la planificación de la empresa (Beltrán, 2011).

En el caso de Golosinas Dikaty se cuenta con una planificación de presupuesto anual para las distintas áreas de la empresa. Además, se realizan revisiones y análisis de informes financieros trimestralmente y análisis de flujos de caja mensuales, esto permite a la empresa conocer la salida y entrada de dinero en un periodo de tiempo que les permite ajustar los gastos de la empresa mensual y trimestralmente. Es importante destacar que la empresa no cuenta con fuentes de financiamiento externa, es decir que la empresa no está solventada en base a deuda si no con los recursos de esta.

La compañía está dispuesta a incursionar proyectos de exportación y según lo indicado en la entrevista buscarían financiar este proyecto con recursos de Golosinas Dikaty. Al ser una empresa cuya base es un producto no perecible y de fácil descomposición Golosinas Dikaty no ofrece producto a concesión si no que la compra debe ser contra pago. La empresa está dispuesta de igual forma a endeudarse en un proyecto de exportación en un lapso de no más de 3 meses.

Dentro de la compañía se cuenta con presupuesto determinado para las diferentes áreas de la empresa en especial para el mantenimiento y mejoras dentro del área de producción, así como para el área de marketing y ventas. Dentro de la pandemia por SARS COV 2 se asignó un presupuesto para tratar emergencias por la pandemia dentro de la empresa, así como para cubrir la falta de personal en caso de enfermedad. El presupuesto para afrontar el cierre de la

planta, así como los meses más duros de la pandemia fueron financiados únicamente con recursos de la empresa.

A manera de conclusión en este segmento del Export Audit la empresa se encuentra en materia financiera con un norte y un buen manejo de sus recursos, ya que, existe una planeación y asignación de presupuestos a cada una de las áreas de la empresa, un aspecto destacable es que la empresa utiliza sus propios recursos financieros para solventar la empresa y no necesita de deuda. (aspectos y análisis estratégico)

2.4.4 Análisis Área de ventas

Dentro del área de ventas la empresa obtuvo una puntuación de 91/110 lo que indica un 82.73% de cumplir total o parcialmente con los criterios evaluados. Dentro de este segmento del Export Audit se identificó que la empresa aún no posee un plan de exportación específico, sin embargo, posee información relevante acerca de los mercados de destino a los que la misma quisiera exportar, así como la demanda del producto dentro de este mercado. También se ha realizado un primer acercamiento al mercado potencial de exportación en este caso Francia, con una primera exportación pequeña y también participaciones en ferias internacionales del chocolate.

La compañía cuenta con registro de marca, uso de su slogan y confía en los servicios logísticos internacionales, además de tener la capacidad logística para el empaquetado y envío del producto, la empresa trabaja conjuntamente con Pro Ecuador para conocer la demanda en nuevos mercados potenciales. De la misma manera, la empresa cuenta con información sobre los canales de distribución en los países meta, en este caso por medio de *join venture* para el ingreso al mercado meta, además de tener correctamente establecidas las pólizas de garantías y devoluciones y poseen información sobre el costo del producto en diferentes países.

En cuanto al tema publicitario es donde la empresa presenta una mayor falencia, ya que en cuanto a criterios publicitarios la compañía obtuvo en su mayoría 0 y 3. No cuentan con personal enfocado en el manejo de marketing y publicidad y el diseño del producto y marca está a cargo de un tercero. El uso de medios publicitarios en redes sociales es casi nulo, sin embargo, se ha potenciado el manejo de la página web para dar a conocer a nuevos clientes los productos.

Uno de los temas interesantes dentro de estos criterios es que, a partir de la pandemia de COVID 19 la empresa empezó a manejar medios digitales para poder llegar al cliente. Se potenció el uso de la página web y redes sociales para compras y se está buscando establecer una plataforma e-commerce para compras y distribución de productos. Es importante destacar que en la pandemia muchas de las ventas de Golosinas Dikaty se apalancan en las ventas por redes sociales.

El área de ventas también se presenta como optimista con los resultados obtenidos a pesar de no contar con personal en el área de marketing y el escaso uso de medios publicitarios, la empresa está creando un sistema e-commerce de ventas e incursionando en las ventas por medios digitales a partir de la pandemia, además, la empresa cuenta con información sobre los mercados meta y trabaja en conjunto con entidades estatales para el fortalecimiento de conocimiento en dichos mercados.

2.5. Tabla comparativa Export Audit 2017 -2019 -2021

Tabla 6

Comparación Export Audit 2017 -2019 -2021

	Export Audit 2017	Export Audit 2019	Export Audit 2021
Área Administrativa	84/105	80/105	84/105
Área de Producción	60/70	70/70	65.8/70
Área Financiera	51/55	53/55	52.36/55
Área de Ventas	73/85	70/85	70.31/85
TOTAL	265/315	273/315	272.47/315

Elaborado por: los autores

2.5.1 Principales hallazgos y cambios del Export Audit 2021 con respecto a años anteriores.

Durante los años en que los que se ha venido trabajando con la empresa Golosinas Dikaty se han realizado diversos diagnósticos a la empresa para conocer su evolución y preparación con los años, la empresa ha presentado mejoras y ha mentido algunos factores que han hecho que la empresa crezca y se desarrolle. El diagnóstico inicial se lo hizo en el año 2017

como parte inicial del programa Internacionalización de MIPYMES del sector de alimentos dentro de la provincia del Azuay, pasando el primer filtro para trabajar con la empresa en un programa de exportación. El segundo diagnóstico se realizó en el año 2019 en donde se empezó a evaluar a la empresa internamente en las cuatro áreas estratégicas para identificar problemas y proporcionar opciones de mejoras internas en los aspectos donde la empresa tenga menor puntaje.

El último diagnóstico a la empresa previo a la elaboración de un plan de exportación se realizó en el año 2021. Es importante destacar que la empresa, así como varios negocios en el país han sido golpeados por la pandemia de COVID 19 y se enfrentaron a un cierre de planta en el año 2020 viéndose forzados a reducir gastos y personal. Con este nuevo diagnóstico se busca conocer las instancias de la empresa en donde se ha visto mayormente afectada y los cambios que ha aplicado la misma para mantenerse en el mercado y conocer los aspectos relevantes de la empresa previo a enfrentarse a una posible exportación.

2.5.1.1. Área Administrativa

Dentro del área administrativa lo más destacable en el diagnóstico inicial fue el obtener el certificado de buenas prácticas de manufactura (BPM) el cual la empresa ya posee desde el año 2018, la empresa también cuenta con manuales de procedimiento SOP's, procedimientos generales e instructivos de mantenimientos que mantienen hasta ahora la empresa, Golosinas Dikaty cuenta con personal capacitado en el área administrativa y mantienen capacitaciones activas hasta el día de hoy del personal y de la maquinaria.

El año 2019 presenta una baja en el porcentaje del área administrativa ya que la empresa no contaba con una misión y visión factibles para el corto y largo plazo, además de objetivos que no estaban acorde de la misión y visión esto representó la baja de 4 puntos en 2019. De la misma forma, se mantuvieron los controles de calidad constante y el organigrama administrativo anterior que permite hasta el día de hoy a la empresa seguir funcionando de manera eficiente (Briggs & Rengifo, 2020).

La última actualización del Export Audit encontró a la empresa sólida en el área administrativa, uno de los factores que permitió a la misma aguantar los estragos de la pandemia, en este periodo de tiempo la empresa mejoró infraestructura que permitió que la misma no cese sus operaciones sin el talento humano dentro de la planta.

Dentro de esta área se agregó una pregunta importante sobre los planes de contingencia sanitaria y el manejo de administrativo de la empresa, de esta forma, la empresa cuenta con un elaborado plan de contingencia en casos de COVID para que no se vea afectada la producción ni la salud de los empleados de la planta, nuevamente en el último año la empresa vuelve a subir en el área administrativa y contempla los cambios sugeridos en 2019.

2.5.1.2. Área de producción

La empresa dentro del área productiva cumple casi totalmente con los criterios evaluados dentro del primer diagnóstico, el único inconveniente que presentaba la empresa en 2017 fue el tema de la infraestructura y la maquinaria ya que la empresa no contaba con mayor capacidad para lo descrito anteriormente. Estos inconvenientes se lograron solucionar desde el año 2019 ya que la empresa cuenta con alta tecnología obtuvo una puntuación completa en dicho Export Audit (Garzón & Jara, 2017).

En el año 2021 Golosinas Dikaty se presenta fuerte en esta área de la empresa, siempre con la mejor calidad y con nueva tecnología que permite que la empresa cambie de producto en poco tiempo y que los procesos sean más rápidos, la baja de puntuación en esta área se da porque se tuvo que prescindir de algunas personas del personal y varias trabajan en horario de medio tiempo, además que por la pandemia la empresa redujo de manera significativa la producción en la planta y los KG de producción sin embargo presentando mejores resultados que el año 2017 sin pandemia.

2.5.1.3. Área Financiera

El área financiera ha sido bastante sólida en los tres años que se ha realizado el Export Audit ya que la empresa en esta área no ha cambiado su manera de llevar los controles de ingresos y egresos. La empresa cuenta con una planificación de presupuestos anuales desde el Export Audit 2017 en el cual se designan presupuestos para las distintas áreas y mantenimiento de la empresa, también en todos estos años se siguen haciendo seguimientos trimestrales y semestrales a los flujos de efectivo contrastándolos con la planificación anual y el flujo de caja se controla diariamente. Además, la empresa todos estos años se ha venido solventando con capital propio lo cual es excelente para la economía de esta. La empresa quiere y está dispuesta a incursionar en un programa de exportación y está abierta a acceder a créditos financieros para este propósito.

Dentro de Golosinas Dikaty no se presenta una variación de resultados de forma significativa a lo largo de los años, sin embargo, un hecho persistente es que dentro de la empresa no se cuenta con un área de marketing y ventas y esto ha sido manejado por empresas externas únicamente encargándose de la publicidad y el manejo de redes sociales. Esto genera un inconveniente ya que de tener un área en esta materia se podría diversificar el mercado y preparar a la empresa para planificar el *marketing mix internacional* en un caso de exportación.

2.5.1.4. Área de Ventas

El área de ventas es donde se presenta una baja significativa dentro de las 4 principales de la empresa. Las razones de esta baja es que en los tres Export Audit se siguen identificando las mismas falencias. La empresa desde 2017 no cuenta con un plan de exportación específico para un mercado internacional sin embargo se hacen sondeos de posibles mercados meta. La empresa como mencionado anteriormente no cuenta con personal de marketing y ventas propio de la empresa si no por terceros. El material publicitario de la empresa se basa en redes sociales esto es importante ya que en el Export Audit de 2017 no se contaba con publicidad en redes, esto cambió para los años posteriores.

Las ventas dentro de la empresa se representaban por los diferentes puntos de venta que esta tenía en la ciudad, sin embargo, a raíz de la pandemia se cerraron algunas islas y se mantienen 3 tiendas físicas en diferentes lugares estratégicos de la ciudad: Gran Colombia, Remigio Crespo y Simón Bolívar. Así mismo, a raíz del 2020 se empezó a implementar las ventas por redes sociales y pedidos a través de la web, la empresa busca implementar un botón de pago en su página para poder consolidar una plataforma e-commerce para la comercialización de productos.

Una de las principales sugerencias dentro del Export Audit 2019 fue realizar una investigación de mercado que permita segmentar de mejor manera los clientes y los atraer a diferentes nichos de mercado. Por el momento la empresa no ha segmentado el mercado en nichos ni se ha realizado un estudio de mercado, sin embargo, se han conservado las tiendas que representan estratégicamente más ventas para la empresa. Es importante destacar que la empresa en 2020 logró mantenerse por las ventas online y por la tecnificación se la planta de producción en años anteriores, lo que permitió que la empresa no se endeude para cubrir gastos y que pueda producir sin necesidad de disponer de todo el personal (Briggs & Rengifo, 2020).

2.6 Caso de éxito- PACARI

Como ya se ha mencionado anteriormente, los emprendimientos en el Ecuador representan un gran reto, ya que existe una gran cantidad de estos que no logran ser sostenibles a largo plazo. Para establecer una idea de negocio es necesario tener en cuenta como punto fundamental una propuesta de valor bien definida para poder llegar a los consumidores. Este es el caso de la empresa Pacari, uno de los modelos de éxito de negocio más conocido en país, ya que supo crear una diferenciación de la competencia con sus productos y esto le llevó rápidamente a la internacionalización, y posteriormente ser reconocidos como uno de los mejores chocolates Premium en los mercados extranjeros.

La empresa Pacari nació como un emprendimiento entre Carla Barbotó y Santiago Peralta en 2002. Sin embargo, con el paso del tiempo la organización fue creciendo hasta que en el año 2008 empezó a exportar sus productos y actualmente se encuentran presentes en más de 40 países como Francia, Italia, Rusia, Sudáfrica, Estados Unidos, Japón, Colombia, Perú, entre otros. Los productos también se distribuyen en las rutas de vuelo de Emirates Airlines. Cabe mencionar que en el Ecuador se encuentra presente en todos los supermercados, delicatessen y autoservicios (Pacari, 2022).

El éxito del modelo de negocio de Pacari hoy en día es conocido y estudiado por una de las mejores universidades del mundo como lo es Harvard, pero la pregunta es qué fue realmente lo que llevó a esta empresa a su gran reconocimiento internacional. Claramente fue la creación de su producto y del valor agregado que este posee, sin embargo, se debe también a inclusión de una buena gestión de todos los sistemas que conforman la organización (Pacari, 2022).

Como primer punto, el éxito de Pacari se debe a que su modelo de negocio se basa en darle una propuesta de valor a su producto, en donde se innova y se desarrollan nuevos sabores y combinaciones como uvilla, ají, sal, hierbaluisa, mortiño. etc., que brindan nuevas experiencias al momento de consumir chocolate. Además de que estos son ingredientes representativos de Ecuador y ha capturado la atención del mercado internacional (Pacari, 2022).

Por otro lado, la empresa también ha tenido un gran enfoque en cuanto a mejorar su competitividad en el mercado mediante el implemento de nuevos procesos de cultivo que sean orgánicos, sostenibles, amigables con el medio ambiente, con apoyo tecnológico y capacitación

a los agricultores encargados de proveer la materia prima; de esta manera se mejora la calidad del cacao y por ende el sabor del producto terminado. Asimismo, Pacari ha buscado siempre establecer una buena relación con sus proveedores y colaboradores (San Andrés y Sayenka, 2018).

Debido a estas prácticas la organización ha tenido múltiples reconocimientos y certificaciones tanto nacionales como internacionales; por ejemplo: la certificación USDA Organic y la Regulación Orgánica 2092/91 de la Unión Europea, reconocimiento como una empresa B Corp Best for the World (Mejores Empresas B para el Mundo), además de que se reconoció a Santiago Peralta como el Mejor Chocolatero del Mundo en el año 2013, debido a su excelente gestión y liderazgo. De igual forma, a Carla Barbotó se la reconoció en el 2014 como la Mujer del Año por la Revista Hogar (Pacari, 2022).

Una parte muy importante que influye en el éxito de Pacari es su estrategia de marketing, que está muy ligada a la filosofía y valores del negocio. La empresa busca ser una marca reconocida por ser responsable socialmente y con la naturaleza, mediante las prácticas orgánicas y de comercio justo. Adicionalmente, la utilización de plataformas digitales es muy importante, ya que de esa manera la empresa ha podido mantener informando a los clientes respecto a novedades, promociones y lanzamientos (Calvopiña, 2020).

En el caso de la crisis sanitaria COVID-19 interrumpió varios programas como ferias y catas de chocolate, sin embargo, ahora se las realiza de manera virtual, en donde se hace llegar al consumidor un Kit de “choco cata” a su domicilio y se realiza una reunión mediante zoom para poder interactuar directamente. Finalmente, parte importante de su estrategia es ser una marca con propósito, es decir, demostrar a sus clientes que el producto que van a adquirir es realizado con ingredientes orgánicos y con procesos certificados; por esta razón crearon su modelo de negocio conocido como Del árbol a la barra, en donde se demuestra la calidad de los productos a un precio justo (Calvopiña, 2020).

Al analizar este caso de éxito se puede evidenciar que a pesar de las condiciones desfavorables para los emprendimientos en Ecuador una organización puede crecer y ser reconocida internacionalmente. Se debe saber innovar con una idea simple, darle una propuesta de valor única que ayude a diferenciar al producto de la competencia como fue el caso de Pacari, que con la utilización de materia prima de nuestro país se crean productos deliciosos y de calidad. De igual forma, se debe tener en consideración que una buena gestión en todas las

áreas de la empresa, tanto administrativa, productiva, financiera y de ventas, puede llevar a la misma a ser un gran competidor a nivel internacional (Calvopiña, 2020).

2.7 Conclusión.

En conclusión la empresa Golosinas Dikaty se encuentra en óptimas condiciones productivas para expandir el proceso de producción del producto que se busca exportar (tableta de chocolate de 75% y 90%) además, la empresa se encuentra dispuesta a incursionar en el proceso de exportación y a adquirir capital extra para poder iniciar con este, todo esto indicado por la evaluación realizada a la misma por medio de la Auditoría de exportación 2017, 2019 y 2021 en donde las condiciones productiva de la empresa han cambiado y mejorado a pesar de haber sido afectados por la pandemia se muestra estable en el mercado y a nivel productivo.

Es importante destacar que a lo largo de los años no ha fortalecido el área de marketing, siendo ésta muy importante dentro del proceso de expansión y exportación de esta ya que no solamente se manejan temas publicitarios si no de manejo de mercado y crecimiento en ventas, es por esta razón que se debe implementar un área netamente dedicada al marketing y ventas para poder ingresar en los mercados meta de mejor manera con esto se estará a la vanguardia del mercado y los cambios que presente el mismo.

Finalmente, para poder considerar un proceso de exportación se deberá considerar las aportaciones finales y fortalecer el área financiera y de producción las cuales se encuentran en buenas condiciones para ingresar a mercados exteriores. Es importante tener en cuenta que un proceso de exportación debe ser sostenible en el tiempo y que sobre todo brinde a la empresa conocimientos de nuevos mercados para expandirse y llegar a dar a conocer su producto en diferentes partes del mundo.

Capítulo 3

Estudio de inteligencia de mercados potenciales.

3.1 Introducción

Para un exitoso proceso de exportación se debe realizar un análisis de la empresa en todas sus áreas. En este capítulo se sentarán las bases teóricas del producto, procesos, recursos y capacidades de la empresa para posteriormente identificar los mismos dentro de esta. Con esto se tendrá un norte de lo que posee la empresa y que está haciendo bien además de identificar que puede estar faltando para consolidar la empresa no solo a un mercado de destino si no fortalecer el mercado nacional.

El estudio de mercado es importante cuando una empresa busca exportar su producto, normalmente muchos destinos suenan atractivos al momento de buscar comercializar el producto fuera del país, sin embargo, las condiciones sanitarias, arancelarias o de tendencias de consumo son muy distintas a las esperadas por el exportador, es por ello, que este paso es sumamente necesario cuando una empresa busca potencializar la salida de su producto a otro país.

En este capítulo también se analizarán 4 mercados potenciales para que la empresa pueda llevar su producto, los mismos han sido seleccionados en base a conversaciones con representantes de la empresa e investigaciones bibliográficas sobre los países consumidores de chocolate, así como se los ha dividido en mercados de aprendizaje, intermedios y desarrollados con el fin de identificar un mercado atractivo para la empresa para empezar a desarrollar los costes de importación y el plan de adaptación para este mercado.

3.2 Análisis del producto, procesos, recursos y capacidades.

Dentro de la empresa existen diversos factores importantes a considerar al momento de incursionar en exportaciones, el enfoque de los productos, procesos, recursos y capacidades, indican en donde se encuentra la empresa con respecto a estos factores y cómo los mismos ayudarán a está a ingresar de manera más fácil a los mercados internacionales. De la misma manera, existen factores que la empresa necesitará trabajar de acuerdo con las necesidades

propias del mercado meta, en su mayoría estos factores deben ser adaptados al mercado elegido para su distribución fuera del país (Calvopiña, 2020).

La importancia de analizar todos estos factores dentro la empresa recae en la estrategia competitiva, mientras se fortalezcan estos recursos, la empresa se verá fuerte frente a la competencia. Un ejemplo es la teoría de estrategias competitivas de Miles y Snow (1978), un gran referente para analizar este tipo de ventajas hasta nuestros días. Dentro de esta se destacó la primera premisa del *ciclo adaptativo* este, refleja las diferentes formas para tratar problemas del entorno competitivo y adquirir ventajas sobre la competencia enfocándose en las combinaciones de producto-mercado, sistemas de organización, sistema administrativo y estructura de procesos.

Es importante que la empresa reconozca los factores en los cuales es fuerte pero también los factores en los cuales se debe adaptar para empezar un proceso de exportación. Con esto la empresa tendrá un norte no solo de los factores adaptables sino también de los costos que implicaría adaptar el producto a un mercado meta y una vez detectada esta realidad no solo realizar cambios a nivel de producción si no también cambios a nivel financiero para poder cubrir los cambios al producto exportable.

3.2.1. Teoría del producto

El producto dentro de una empresa es sino el factor más importante de la misma, ya que en este recae que nuestra empresa sea exitosa con su venta o no. Según Philip Kotler (1989). Quien es considerado el padre del marketing moderno define al producto como cualquier elemento que se oferte a un mercado para su adquisición, atención o consumo que sea capaz de satisfacer un deseo o necesidad. Ahora, es importante considerar también que con los años el concepto de producto ha ido evolucionando, hoy en día se habla de la psicología del producto.

Esta hace referencia a que los consumidores no compran un producto si no lo que estos pueden hacer por ellos, tal es el caso de la venta de productos de lujo, no necesariamente por cumplir una función que sería reemplazable por uno que satisfaga la misma necesidad si no que se lo adquiere por estatus o la satisfacción de las necesidades según: de seguridad, fisiológicas, de reconocimiento, de afiliación, y de autorrealización (Maslow, 1943).

La teoría del producto según Miguel Ángel Aguirre contempla: productos tangibles, que podemos reconocer, ver y productos intangibles como los servicios. Una de las principales diferencias es que cuando compramos un producto tangible, compramos lo deseado, ofertado y cuando compramos un intangible compramos una promesa de lo que puede ofrecer el producto basados en la confianza (Aguirre 2003).

Dentro de la clasificación de producto se encuentran: Productos de consumo (inmediato, duradero y especializado), productos industriales (materia prima, semielaborados, materias auxiliares y equipos industriales) y finalmente los servicios. Los productos tangibles poseen atributos físicos las cuales se definen como perceptibles por los sentidos, funcionales como el tamaño, el diseño, el etiquetado y finalmente atributos psicológicos como la marca y calidad que influyen en la intención de compra (Aguirre 2003).

Existen ciertos factores clave al momento de la conformación del producto. La marca y el logotipo permitirán diferenciar el producto de la competencia, que el consumidor identifique el producto con mayor facilidad, facilita la difusión masiva y que surjan nuevos productos. Dos condiciones importantes que debe reunir la marca es que sea internacionalizable y sobre todo registrable, es decir que no se parezca al de la competencia o a otro producto diferente al que pueda ser asociado (Calvopiña, 2020).

Otro aspecto importante del producto es el envase. Concebido para presentar y proteger el producto. Sin embargo, lo importante del envase es que facilite el reconocimiento del producto y ayude a la promoción de este. El etiquetado se enfoca en la parte del contenido del producto y sus características, esta etiqueta en el caso de exportación debe cumplir con los requerimientos del país en el cual se va a distribuir el producto (Aguirre 2003).

Un aspecto importante dentro de la teoría del producto es el ciclo de vida del producto. Este importante concepto fue desarrollado por Theodor Levitt. Definido como el periodo de tiempo en el cual un producto produce altas ventas y utilidades, sin embargo, el ciclo empieza antes de generar ventas masivas y también algunos productos se encuentran en baja por sus ventas el ciclo de vida se divide en 4 etapas (Sánchez, 2015):

- a) **Desarrollo del mercado:** Cuando un producto recién llega al mercado. Experimenta un leve crecimiento debido a la novedad de este.
- b) **Crecimiento del mercado:** Se caracteriza por una expansión del mercado y por el crecimiento de la demanda del producto.

- c) **Madurez del mercado:** En esta etapa el producto ha alcanzado su máximo nivel en el mercado. La demanda se incrementa ligeramente por que llegan nuevos consumidores.
- d) **Declive del mercado:** La demanda cae ya que el producto deja de ser atractivo para los consumidores, sucede en algunas ocasiones ya que el producto es sustituido por otro.

Es importante que el nivel de ciclo de vida del producto esté determinado por el nivel de innovación que genere la empresa por el mismo y de la capacidad para usar nuevas tecnologías a su favor. Es importante que la empresa busque estar a la vanguardia para que su producto no caiga en declive. Otro factor clave a considerar es la planificación estratégica al momento de lanzar un nuevo producto o introducir el mismo a un nuevo mercado (Calvopiña, 2020).

3.2.2. Teoría de procesos

Dentro de una empresa siempre se estima generar procesos eficientes para la producción, distribución y comercialización de productos, este sistema permitirá, mayor rotación del producto, facilidades en el proceso productivo, menos desperdicios y una mejor calidad de producto. Dentro de esta rama existe la teoría de gestión de procesos, esto busca generar los siguientes objetivos en la empresa: crear una organización a base de mejora continua, conocer a la empresa de forma sistémica, conformar equipos de trabajo para el intercambio de información y soluciones, conformar una organización como un sistema y no como una jerarquía (Hernández et al., 2015).

El modelo de gestión basado en procesos se enfoca en la satisfacción de todos los involucrados en la empresa: clientes, proveedores, accionistas, empleados y consumidores. Centrándose en las funciones de cada departamento de la organización, así como la cadena de mando. Este modelo se centra en la división de tareas, optimizar el tiempo de operación, división de departamentos, entre otros. Se entendería entonces como un ciclo de actividades interrelacionadas que culminaría con la satisfacción del cliente (Hernández et al., 2015).

Una de las herramientas para evaluar la calidad y la gestión en procesos es la familia de normas ISO 9000 que se enfocan en las prácticas de gestión de control de calidad en todos los procesos que involucren la elaboración y distribución de un producto. Así como se enfocan en todo el proceso de los sistemas internos de la empresa para garantizar una continua mejora de calidad por parte de las empresas que ostentan la certificación con esta norma (Hernández et al., 2015).

Los principales elementos que influyen en el proceso dentro de la empresa son (Mallar, 2010):

- a) **Inputs:** Se entienden como los recursos a transformar, información a procesar y conocimiento a ser elaborado y sistematizado
- b) **Recursos que transforman:** Actúan sobre los inputs, pueden ser factores dispositivos humanos que planifican y controlan las operaciones y factores de apoyo que se basa en la infraestructura tecnológica.
- c) **Flujo real del proceso:** Se refiere a la transformación en todos los niveles de la organización y a las capacitaciones y transferencia de conocimientos
- d) **Outputs:** Son de dos tipos: Bienes, tangibles, almacenables y soportables y servicios, intangibles, acción sobre el cliente.

El enfoque por procesos presenta a la empresa de una manera horizontal y responde a un ciclo completo desde el contacto con el proveedor hasta que el cliente recibe su producto o servicio. Existen diferentes tipos de procesos, los que se inclinan hacia la satisfacción del cliente son conocidos como procesos de negocios. Los procesos de apoyo son los que dan servicios a los procesos de negocios como la reparación de máquinas, sin embargo, la finalidad es la satisfacción del cliente (Hernández et al., 2015).

3.2.3 Teoría de recursos y capacidades

En la actualidad las empresas buscan generar ventajas competitivas que les permitan adaptarse y ser sostenibles frente al entorno cambiante, esto los lleva a implementar estrategias con el objetivo de impulsar el éxito de la organización, y para ello se necesita aprovechar los bienes que esta posea. En base a este contexto, se propone la teoría de recursos y capacidades planteado por primera vez por Edith Penrose en 1959, y se sustenta en el trabajo *The Theory of the Growth of the Firm* (Fierro y Mercado, 2012).

Esta teoría establece que los recursos existentes en una organización es la una fuente de crecimiento y para ello se plantea estrategias en donde exista un equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de nuevos recursos. Esto quiere decir que los recursos y capacidades que posea una empresa son fundamentales para que pueda formular una estrategia que le ayude a obtener una ventaja competitiva y al crecimiento organizacional (Fierro y Mercado, 2012).

Para lograr que una organización sea eficiente y eficaz se necesita integrar a los recursos, que son la parte económica, y las capacidades como el desarrollo de habilidades de gestión para generar crecimiento y valor económico. Cabe mencionar que estas son características únicas de cada empresa y no pueden ser imitadas por otras, es decir, que los recursos y capacidades no están a disposición de las organizaciones en las mismas condiciones (Fierro y Mercado, 2012).

Desde esta perspectiva teórica, los recursos pueden clasificarse en físicos, organizacionales y humanos. Los físicos se refieren al equipo, tecnología e instalaciones, las materias primas y la localización geográfica. Los recursos organizacionales son la planeación estratégica, coordinación y control de los sistemas, las relaciones entre los grupos de la empresa y otros agentes. Finalmente, los humanos son la experiencia, el conocimiento, criterio, intuición de los trabajadores y directivos. No obstante, a partir de esta clasificación Barney en 1991 hizo una distinción en donde los recursos pueden ser considerados intangibles y tangibles (Fierro y Mercado, 2012).

Los recursos intangibles se caracterizan por su naturaleza inmaterial, es decir no tiene esencia física o sustancia, sin embargo, puede generar beneficios para la organización, por lo tanto, se puede decir que estos recursos son la incorporación de información, las capacidades organizativas, conocimiento sobre los procesos operativos y la innovación. Cabe mencionar que estos recursos se generan y se expanden con el paso del tiempo dentro de una empresa.

Por otro lado, los recursos tangibles son la parte material o física de la organización, es decir son medibles o cuantificables, sin embargo, estos se subdividen en recursos físicos, que son las instalaciones, el terreno, inmobiliario, maquinaria, herramientas, tecnología, etc., y los recursos financieros, que hace referencia los derechos de cobro y el capital que tiene la empresa (Nicuesa, 2013).

Por este motivo, aprender a gestionar y hacer buen uso de los recursos tangibles como intangibles es importante, ya que son los que generan valor a la organización; además de que sería imposible acumular las capacidades necesarias para establecer una estrategia competitiva si se dificulta acceder a estos recursos. En cuanto a las capacidades de una empresa son las habilidades que le permite desarrollar un conjunto de tareas mediante el uso de los recursos que esta posea con el fin de lograr un objetivo determinado. Es decir, las capacidades son

procesos que realiza la organización en donde se utilizan los recursos y con el paso del tiempo evolucionan y generan cambios (Nicuesa, 2013).

Las organizaciones buscan desarrollar capacidades que les ayude a plantear estrategias para mejorar su competitividad, generar valor y utilidades, por lo tanto, una de las capacidades más relevantes es la innovación. Esta puede concebirse como un proceso de aprendizaje, ya que al momento de introducir conocimientos nuevos y mejorar los ya existentes generan una evolución para la empresa. Por esta razón, el éxito para una compañía depende de los recursos que posea para lograr innovar. Cabe mencionar que esta capacidad implica el desarrollo de actividades tecnológicas, científicas, comerciales, financieras y organizativas, es decir, se debe trabajar en innovar todo en conjunto (Fierro y Mercado, 2012).

Tener en cuenta los recursos y capacidades de una empresa son importantes y deben ser gestionados correctamente, ya que son una herramienta que favorece a la competitividad de la organización, por lo tanto, se debe conocer y evaluar todos los recursos que esta posea, tanto tangibles como intangibles ya que son la clave su éxito. Además, el entorno empresarial actual es muy completo y mientras se pueda explotar de mejor manera los potenciales internos de la empresa le ayudarán en su evolución y crecimiento (Fierro y Mercado, 2012).

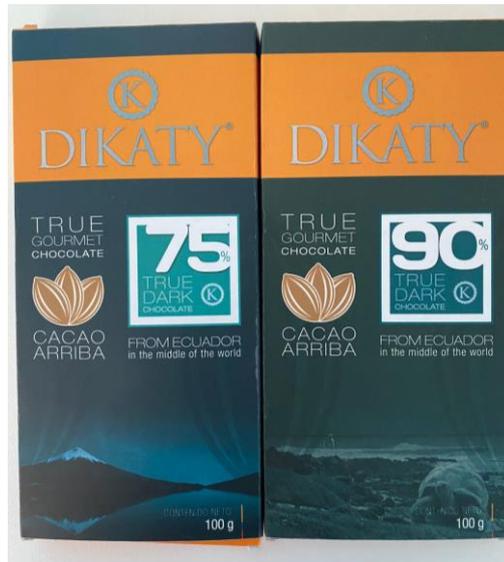
3.2.4. Análisis del producto, procesos, recursos y capacidades de la empresa Golosinas Dikaty

3.2.4.1. Producto

Golosinas Dikaty posee varios productos que de acuerdo con análisis pasados son fuertes en el mercado local: trufas, grageas, tabletas, tortas y helados han deleitado al mercado cuencano y a otros lugares del Ecuador por más de 10 años. En el presente trabajo de titulación se analizará la TABLETA DE CHOCOLATE DE 90% Y 75% gr de cacao para poder considerar los mercados a los cuales se puede llegar con este producto.

Gráfico 1:

Tabletas de chocolate



Empaque Tabletas de Chocolate 2022

Fuente: Golosinas Dikaty.

La tableta de chocolate es uno de los productos estrella de la empresa, preparado a partir de cacao fino de aroma, Dikaty se asegura que su proveedor de cacao sea de alta calidad, en este caso se trabaja con Fundación Makita que proporcionan la materia prima (cacao) para la elaboración de este producto.

Dentro del mercado local, se puede considerar que la empresa posee un producto maduro, ya que es bastante reconocido en la ciudad e incluso en ciudades aledañas ya que realizan entregas a restaurantes y hoteles en la ciudad de Guayaquil y Machala llegando así a nuevos consumidores y ampliando el mercado.

El empaque del producto lleva la marca de la empresa con colores llamativos, el empaque es de cartón y el envase interno de polipropileno orientado metalizado lo que recubre la totalidad del producto y lo mantiene fresco, por estipulación del mercado ecuatoriano el empaque posee los registros sanitarios correspondientes Anexo 2, fecha máxima de consumo, la tabla de valor nutricional y el semáforo de azúcar, grasa y sal.

Este producto es muy importante ya que es con el que se debe trabajar para la inserción en nuevos mercados. Una de las principales ventajas es que la marca y el producto están posicionados a nivel local, además que han conseguido fidelizar a los clientes a lo largo de los años por su buen sabor y la alta calidad en la elaboración y la cadena de comercialización.

3.2.4.2. Procesos

Dentro de la empresa el proceso más importante es el proceso de producción que no inicia desde la elaboración de los productos, si no en la recepción de las materias primas. Golosinas Dikaty al contar con la certificación BPM debe verificar que todos sus proveedores posean productos de calidad para garantizar la calidad desde la materia prima. Es por eso que el cacao que llega a la planta de producción es sometido a una inspección inicial en donde se verifica que esté en buen estado y en cierta etapa de madurez para poder pasar al proceso de producción.

El proceso más importante de la empresa es el proceso de producción, dentro de este se manejan alrededor de 6 etapas importantes para obtener la mejor calidad del chocolate:

- a) **Tostado:** En esta etapa los granos se tuestan para que sea más fácil triturarlos, esto se realiza a una temperatura de 135°C alrededor de 20 minutos aproximadamente
- b) **Triturado:** Se deben triturar los granos de cacao con el fin de obtener una pasta de cacao que se dejará en reposo hasta que se consiga una textura sólida y se obtenga manteca de cacao usada en el proceso de producción del chocolate
- c) **Conchado:** Dentro de este proceso se eliminan las impurezas de la pasta y se la refina y de ser necesario se le agregan otros ingredientes a este proceso y se mezclan de mejor manera los ingredientes, al final se obtiene chocolate semi terminado.
- d) **Atemperado:** Este es un proceso en donde se derrite el chocolate para obtener la textura y el brillo característico de las tabletas de chocolate para que luego se enfríe para nuevamente calentarlo a una temperatura más baja.
- e) **Moldeado:** En este paso se da forma a la figura de la tableta de chocolate que tenga cierta forma y tamaño estándar

- f) **Enfriado:** En esta etapa se debe enfriar el chocolate con mucho cuidado a 6 grados centígrados alrededor de máximo 5 minutos que harán que el chocolate conserve la calidad con la que inicia el proceso

Posteriormente a este proceso se procede con el empaquetado y el bodegaje de los productos, así como el almacenamiento para luego ser transportado a los locales de Golosinas Dikaty o a su destino final en otras ciudades. Es importante recalcar que este proceso de producción se realiza con la más alta tecnología de la planta de producción, la cual está en constante mantenimiento para que el producto salga cada vez en menos tiempo (Briggs & Rengifo, 2020).

Es importante reconocer que la empresa aplica gestión de calidad desde la recepción de la materia prima hasta la comercialización del producto, en donde todos estos son supervisados por el gerente y están en constante comunicación el área de producción con la de transporte y con la de ventas es decir que se maneja como un sistema uniforme en donde cada área se comunica para brindar el mejor producto a sus clientes (Briggs & Rengifo, 2020).

3.2.4.3. Recursos

Como ya se había mencionado anteriormente, para sintetizar los diferentes recursos Golosinas Dikaty se va a dividir en tangibles e intangibles. Los recursos tangibles dentro de la empresa son los activos físicos, es decir, los equipos y maquinaria para elaborar todos sus productos, esto incluye los utensilios y mueblería, la materia prima como el cacao, demás insumos necesarios para la producción, tecnología, los recursos financieros, dicho de otra forma, el dinero que posea la organización para realizar sus actividades, la infraestructura y los diferentes puntos de venta (Fierro y Mercado, 2012).

En cuanto a los recursos intangibles de Golosinas Dikaty son aquellos no materiales o físicos, son importantes y dan valor a la organización. En estos se encuentra el capital humano, es decir todo el personal que forma parte de la empresa; socios clave como los proveedores de las materias primas, como ya se había mencionado es Fundación Makita la encargada de entregar el cacao.

Se debe también tener en consideración los conocimientos acerca de los procesos y recetas para la elaboración de cada uno de los productos, la imagen y el registro de la marca en la entidad competente, la experiencia del dueño y gerente de la empresa Pablo Pauta, la cartera

de clientes como Hotel La Victoria, Hotel Palace de Guayaquil, Hotel Oro Verde en Machala, Jardines de San Joaquín, entre otros (Briggs & Rengifo, 2020).

3.2.4.4. Capacidades

Por otro lado, tenemos las capacidades que están estrechamente relacionadas con los recursos. En este caso Golosinas Dikaty posee una gran capacidad de producción de hasta una tonelada de chocolate, ya que cuentan con maquinarias modernas e infraestructura que ayudan a agilizar el proceso productivo y de esta manera puede abastecer toda la demanda de sus clientes, ya sea en tener suficiente stock en los puntos de venta o entrega de pedidos al por mayor para eventos. Esta capacidad es importante para la internacionalización de la MIPYME, ya que es necesario que esta pueda cumplir con la demanda de productos para los mercados exteriores de manera constante.

Asimismo, la capacidad de gestión en una empresa es importante ya que es clave para el correcto funcionamiento de esta. En el caso de Golosinas Dikaty esta capacidad está desarrollada por Pablo Pauta, quien es el propietario y gerente de la MIPYME, y es el encargado de gestionar todos los recursos disponibles, ya sean humanos, tecnológicos, financieros, etc. Pablo cuenta con 21 años de experiencia en la industria de gerencia, por lo tanto, conoce todos los procesos tanto administrativos como productivos, además siempre está pendiente de cuidar y optimizar todos los recursos de la organización, lo que le ha llevado al desarrollo de la empresa y ser sostenible con el paso del tiempo.

Finalmente, se debe recalcar la importancia de la capacidad de innovación, ya que ayuda a que la empresa pueda obtener ventajas y ser competitiva. Golosinas Dikaty es una organización que siempre se encuentra innovando en sus habilidades tecnológicas mediante la implementación de nuevos equipos que ayuden a mejorar tiempo y procesos en la producción. Adicionalmente, la organización busca innovar sus productos y sabores, por ejemplo, utilizar ingredientes nuevos como la uvilla o el maracuyá, que son sabores característicos del país (Briggs & Rengifo, 2020).

Realizar el análisis de los recursos y capacidades de la empresa siempre va a ser necesario, ya que permite destacar cuáles son las características internas que ayudan a elevar el potencial de la organización, y en base a este análisis se podrá establecer las estrategias necesarias para obtener ventajas frente a la competencia y generar valor.

3.3 El mercado de chocolate en Ecuador.

Ecuador ha sido reconocido como líder en la producción de cacao fino de aroma con una gran participación en mercados internacionales aportando el 63% de la producción mundial. El cacao ecuatoriano siempre ha sido inmensamente valorado por su fragancia y sabor, de esta manera llegando a países como: China, Japón, Estados Unidos y algunos de la Unión Europea. Sin embargo, esto no ha sido suficiente, ya que aún no se ha logrado implementar en el país una industria fuerte de productos semielaborados y elaborados a base de cacao; estos apenas representan el 5% de exportaciones anuales para el país (Valencia, 2019).

Este chocolate ecuatoriano se exporta bajo 17 marcas locales como Pacari, República del Cacao, Hoja Verde, Kallari, Conexión Chocolate, entre otros. Cabe mencionar que las variedades más utilizadas para la elaboración de productos de chocolate son el cacao fino de aroma y el CCN-51. No obstante, uno de los mayores problemas que se han presentado para los pequeños emprendedores que buscan exportar son las exigencias de los clientes, ya que para entrar a determinados nichos se necesita que los productos sean de calidad, sostenibles y que cuenten con diversas certificaciones como Fair Trade, Certificación Kosher, Certificación Orgánica, entre otras (Valencia, 2019).

A esto se le suman las dificultades presentadas debido a la pandemia del COVID-19, ya que no se pudo realizar eventos a nivel internacional donde se podía promocionar los productos, siendo este clave para encontrar clientes y abrir camino hacia nuevos mercados. En este tipo de ferias se presentan degustaciones de chocolate ecuatoriano como un ingrediente Premium y de alta calidad para preparaciones gastronómicas (ESPOL, 2017).

3.4. Estrategia de mkt y ventas

Para poder tener un norte de hacia dónde encaminar la empresa en los mercados internacionales se ha propuesto dentro del proyecto analizar los posibles mercados internacionales en donde esta pueda acceder cuando se encuentre lista para exportar. Además, se busca realizar una adaptación del producto al mercado meta mediante la herramienta de marketing mix internacional (Valencia, 2019).

3.4.1 Análisis y estudio de mercados internacionales

En esta parte del análisis se realizará una investigación en base a la importación de chocolate de los países escogidos en el periodo 2019-2020, un análisis de las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales de los países más conocido como análisis PESTEL.

3.4.1.1. Mercado de aprendizaje

Cuando una MIPYME busca internacionalizarse, es necesario que sus primeras exportaciones sean a un mercado de aprendizaje, en donde tenga una mayor facilidad de entrada para sus productos, además, se recomienda que el país inicial sea cercano al de origen, ya que los costos logísticos serían menores, y de esta manera la empresa puede adquirir experiencia para a futuro poder exportar a otros mercados más complejos y lejanos (Trade Map, 2020).

3.4.1.3.1. Chile

Por lo general cuando una MIPYME busca realizar su primera exportación considera que los únicos mercados con potencial son los países grandes más reconocidos como China, Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea. Sin embargo, existen otros países que se suelen pasar por alto, y estos pueden resultar rentables para estas empresas que todavía no tienen una posición establecida en el mercado (Trade Map, 2020).

Por esta razón, se ha considerado a Chile una buena opción como un mercado de aprendizaje para la empresa Golosinas Dikaty, puesto que este país tiene buenas tendencias en el consumo de chocolate y ocupa el tercer lugar en la lista de los mercados que importan este producto desde Ecuador. Para el año 2020, Chile registró una importación de 130 miles de USD en la subpartida 180632: Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso ≤ 2 kg, sin rellenar; lo que representa un 11% en la participación de las exportaciones de Ecuador (Trade Map, 2020).

Por lo tanto, es necesario examinar cuáles son los factores que influyen en el comportamiento de este mercado, ya que nos ayudará a determinar si el producto que la MIPYME Golosinas Dikaty busca ingresar es conveniente para el sector chileno y a posteriori poder realizar una mejor planificación estratégica. Para ello se realizará un análisis de su entorno político, económico, cultural, tecnológico, ecológico y legal.

a. Condiciones Políticas.

El entorno político de Chile se encuentra en un proceso de cambio, debido a la salida del anterior presidente Sebastián Piñera que asumió el mandato en el año 2018. El actual presidente electo es Gabriel Boric, quien tomó posesión el 11 de marzo de 2022, asumiendo el rol de jefe de Estado como jefe de Gobierno. De esta manera se convirtió en el candidato elegido más joven en Chile con 36 años, además, de que su elección marcó el mayor número de votos de la historia del país (Santander, 2022).

En los últimos tiempos Chile ha experimentado diversas crisis tanto política, económica, social y sanitaria debido a los problemas con la pandemia del COVID -19, en donde muchos hospitales estuvieron saturados y con altas cifras de contagios y muertes. Sin embargo, las tensiones se venían arrastrando desde del 2019, en donde se dio una manifestación masiva en todo el país, en donde se reclama equidad, educación, acceso a la salud y una nueva constitución (Dannemann, 2021).

La mayor parte de la ciudadanía consideraba que se necesitaba un cambio completo del sistema económico y político a causa de la corrupción y abusos de poder. Por este motivo, el gobierno fue fuertemente cuestionado por los casos de exceso de violencia y represión policial durante las protestas, que dejaron una cifra de 30 fallecidos y más de 300 heridos. Por los hechos suscitados, El Instituto Nacional de Derechos Humanos ha presentado más de 3350 quejas por las vulneraciones a los derechos humanos que se dio en el país (Dannemann, 2021).

En mayo del 2021, los ciudadanos chilenos asistieron a las urnas para elegir a los 155 miembros de la convención que sería destinada para redactar la nueva constitución. Los resultados del referéndum no fueron los esperados para la coalición de derecha y para el gobierno de Piñera, ya que necesitaban al menos un tercio de los votos y únicamente alcanzaron el 24% de participación en la asamblea, lo que resulta insuficiente para vetar determinados artículos. Por otra parte, los candidatos independientes obtuvieron el 42% de los escaños (Santander, 2022).

En cuanto a las políticas comerciales de Chile, ha sido uno de los países de Latinoamérica que más ha impulsado acuerdos comerciales; la inserción en foros internacionales, así como las negociaciones y suscripciones de acuerdos de libre comercio y regiones han facilitado el acceso a este país un mercado internacional amplio. Es importante

mencionar que Ecuador tiene un Acuerdo de Complementación Económica con Chile. (Astudillo, 2012).

Finalmente, es importante destacar que dentro del indicador de Libertad del Mundo para el año 2022, Chile cuenta con una puntuación de 94/100, puesto que se considera que el país es una democracia estable, que ha conseguido avances en cuanto a libertades civiles y derechos políticos. No obstante, sigue siendo un problema muy importante la corrupción y los disturbios (Freedom House, 2022).

b. Condiciones Económicas.

Según Santander (2022), Chile es considerado un modelo dentro de Latinoamérica debido a que ha sido de las economías con un gran crecimiento en esta última década reduciendo significativamente sus índices de pobreza. Sin embargo, la crisis sanitaria del COVID-19 puede representar un retroceso para la economía de este país.

En el año 2021, el país registró un PIB 331,25 miles de millones de USD, con un crecimiento estimado del 11%; y se prevé que para el año 2022 el país presente un crecimiento de 2,5%. Por otro lado, la balanza de las administraciones públicas cerró con un déficit del -10,7% del PIB debido a los efectos de la pandemia. De igual forma, la inflación alcanzó cifras del 4,2% en el mismo año, se prevé que para el 2022 sea de 4,4%, y disminuya hasta 3,1% para el 2023 (Santander, 2022).

Para el año 2021, se puso en marcha un paquete de estímulo fiscal, que ayudaría a reducir los efectos de la crisis sanitaria, ayudando a acelerar el proceso de vacunación, mejorar el presupuesto para el sistema de salud y proteger en la medida de lo posible a las empresas, hogares y puestos de trabajo; lo que ayudó a que Chile pudiera tener una recuperación gradual (Santander, 2022).

Adicionalmente, este país busca diversificar su economía, ya que es frágil y voluble ante los precios del cobre, sin embargo, hasta el momento se prevé que a largo plazo los precios seguirán siendo fuertes y podrán aportar a los ingresos públicos. Adicionalmente, el gobierno para reactivar su economía tratará de reforzar la cooperación comercial con los socios comerciales ya existentes y buscar nuevos, principalmente en Asia (Santander, 2022).

Otro factor que es importante mencionar dentro de la economía de Chile, es la tasa de desempleo, que para el año del 2021 registró el 9,1%. Sin embargo, las cifras comenzaron a mejorar con el aumento de la movilidad de las personas y el incremento en las tasas de vacunación. Se espera que para el año 2022 siga disminuyendo y que alcance el 7,4% y para el 2023 el 6,8% (Santander, 2022).

Chile se encuentra en puesto #20 del ranking mundial en el indicador de libertad económica, con un puntaje de 74.4 para el año 2022, por lo tanto, ocupa el segundo lugar entre los 35 países de América (Heritage Foundation, 2022).

c. Condiciones Sociales

Chile es un país que ha logrado un gran progreso en la última década, mejorando la calidad de vida para los ciudadanos. El idioma oficial y para negocios es el español y en segundo lugar el inglés. Sin embargo, existen otras lenguas habladas que son los dialectos indígenas como el aymara, el rapanui, el mapudungun y el quechua. Referente a los orígenes étnicos, el 90% de la población afirma tener orígenes europeos y mixtos (Santander, 2022).

Por otra parte, están los mapuches que representan el 9%, y otros grupos indígenas como los aymaras, atacameños, quechuas, rapanui, kawesqar, yaganes y diaguitas representan el 1% restante de la población. Para el año 2021, Chile registró una población total de 19.116.209 habitantes, en donde el 5,1% son mujeres y el 48,9% son hombres. El PIB per cápita es de 16.799 USD para el año 2021, y es reconocido como uno de los más altos de la región (Santander, 2022).

En cuanto al empleo, se conoce que el 56% de las personas entre 15 a 64 años tiene un trabajo remunerado, en donde el 67% de estos empleos es ocupado por hombres y el 47% por mujeres. Referente a la educación, el 67% de las personas entre los 25 a 64 años han finalizado la educación secundaria superior, y se conoce que Chile ha hecho muchos avances al respecto y se posiciona como líder entre los países de Latinoamérica, demostrando calidad en el sistema educativo (OECD, 2022).

En materia de salud, la esperanza de vida en Chile es de 81 años en general de la población, no obstante, en las mujeres su esperanza de vida es de 83 años y en los hombres es de 78 años. De esta forma la calificación promedio que dieron los ciudadanos chilenos su satisfacción general con la calidad de vida en este país es de 6,2/10 (OECD, 2022).

Acorde al Informe sobre Desarrollo Humano 2020, Estados Unidos se encuentra en el puesto número 43 con un valor IDH de 0,851, lo que significa que tiene un desarrollo humano muy alto, por lo tanto, este país cuenta con buenas condiciones que aseguren una vida larga, saludable y de calidad para su población (PNUB, 2021).

d. Condiciones tecnológicas.

Chile ha incrementado en los últimos años su productividad científico-tecnológica, superando muchos estándares en Latinoamérica. Sin embargo, debido a los efectos de la pandemia del COVID-19 el presupuesto que el Gobierno destina para esta rama ha disminuido considerablemente. Para el año 2021 el país invirtió el 0,34% de su PIB en innovación y tecnología, lo que presenta un descenso del 9,02% en comparación al año 2020. Con el nuevo gobierno de Gabriel Boric, se espera duplicar en los próximos años el presupuesto para esta área hasta alcanzar un valor de inversión de 1% del PIB (Guzmán, 2022).

Entre los avances tecnológicos que Chile busca implementar el 5G de redes móviles y dispositivos electrónicos, para mejorar la conectividad en el país. Esto permitirá tener ciudades inteligentes, que son más seguras y sostenibles, puesto que ayuda al ahorro energético. Además, en base a la implementación de esta red se busca desarrollar enormes bodegas de datos para proveer un mejor servicio de información para todos los ciudadanos y para los sectores productivos del país: de esta manera el país en un futuro Chile podrá instalar DataCenters de multinacionales reconocidas a nivel mundial como Google, Microsoft u Oracle (Guzmán, 2022).

De igual manera, este país ha estado dando muchos avances en materia de Inteligencia Artificial (AI) para promover el bienestar colectivo, además de que podría ayudar a aminorar la crisis climática. Otra de las prioridades para Chile, es implementar un mayor control y desarrollo en ciberseguridad, ya que para los últimos años los ataques cibernéticos han sido más fuertes, y el 73% de las organizaciones declararon haber sufrido estos problemas y presentar fugas de información (ACTI, 2020).

De acuerdo con el Indicador Global de Innovación (GII) para el año 2021 Chile ocupa el puesto 53 con respecto a las 132 economías a nivel mundial; Sin embargo, ocupa el primer lugar entre las economías de América Latina y el Caribe (OMPI, 2021).

e. Condiciones Ambientales

Chile es un país que ha presentado problemas ambientales fuertes en los últimos años, y analizar estos es muy importante ya que el entorno en el que viven los ciudadanos también influye en su calidad de vida. Uno de los principales problemas es la contaminación atmosférica que continúa en incremento, principalmente en las zonas urbanas e industriales, pero los sectores que más producen contaminación son las zonas de fundición de cobre y las centrales de energía (Roper, 2021).

De acuerdo con los datos registrados por la Organización para la Economía, Cooperación y Desarrollo, en Chile la calidad del aire medido en los niveles de partículas PM2.5 son de 23,4 microgramos por metro cúbico, lo cual supera a la cifra límite de 10 microgramos por metro cúbico establecido por la Organización Mundial de salud (OECD, 2022).

Otro problema que tiene Chile es la mala gestión de los residuos sólidos, ya que la población no ha tomado conciencia sobre problemas climáticos y tienen un modelo de vida de “usar y tirar”, produciendo cada vez más residuos. Adicionalmente, los desperdicios no son gestionados de una manera adecuada y el 95% de estos terminan siendo depositados en vertederos, sin reciclar o reusar (OECD, 2022).

Por otro lado, los problemas de contaminación y escasez de recursos hídricos son muy graves, principalmente en la zona centro-norte del país. Esto se debe a que hay muchas fugas en las redes de agua, además de que existe un gran abuso de este recurso tan importante en las actividades ganaderas, agrícolas e industriales. Adicionalmente, debido al cambio climático se han alterado las precipitaciones por lo existe escasez de agua (Roper, 2021).

No obstante, el Gobierno ya busca tomar cartas en el asunto, dando paso a nuevo plan denominado “Paso a Paso, Chile se Recupera”, en donde se va a realizar una inversión pública de 34000 millones USD para solventar las demandas productivas y sociales, además de buscar aminorar la crisis hídrica del país. Por lo tanto, el 30% de este presupuesto estará destinado a mejorar las condiciones ambientales del país y buscar un desarrollo sustentable que ayude a mitigar el cambio climático (Carrere, 2021).

f. Condiciones legales

En cuanto al sistema legal de Chile, la principal fuente de ley es la Constitución de 1980, sin embargo, ha sido reformada múltiples veces. Adicional a esto, el país está basado en el código penal de 1874. La instancia judicial más alta es la Corte Suprema, quien tiene la potestad de declarar que un tratado internacional o un decreto es inconstitucional o inaplicable. En segunda instancia está la Corte de Apelación, seguido por los Juzgados de Letras y los Tribunales Especiales para disputas menores (Santander, 2022).

En relación con la entidad que regula todo lo relacionado a exportaciones e importaciones en Chile, es el Servicio Nacional de Aduanas, que se encarga de supervisar y monitorear, las mercancías, transporte, y todo el proceso de llegada en fronteras, puertos y aeropuertos. De igual forma, las regulaciones de asuntos aduaneros son Ley Orgánica del Servicio Nacional de Aduanas, el Decreto con Fuerza de Ley 30/2004, y el Decreto 514 del Ministerio de Hacienda (Biz Latin Hub Group, 2021).

3.4.1.2. Mercado Intermedio

Una vez la empresa haya adquirido experiencia inicial exportando a un mercado de aprendizaje se debe buscar incursionar en mercados que requieran un mayor grado de dificultad en su ingreso, ya se deba a mayores medidas, controles, requisitos o gustos de los consumidores. Para el caso de Golosinas Dikaty se analizará a Estados Unidos como un mercado potencial de categoría intermedia para exportar sus productos (Carrere, 2021).

3.4.1.2.1 Estados Unidos

Estados Unidos siempre ha sido considerado por muchos exportadores como un mercado meta fundamental, puesto que es el destino principal del cacao ecuatoriano, ya sea en grano o semielaborado; además, ocupa el quinto lugar en la oferta exportable no petrolera, después del camarón, enlatado de pescado, banano, y flores. De igual manera, se abren cada vez más oportunidades para los emprendedores, de ya no exportar únicamente materia prima sino también, productos elaborados como el chocolate y sus derivados (Vásconez, 2022).

Por esta razón, se ha contemplado al país norteamericano como un posible mercado para Golosinas Dikaty, asimismo, se ha buscado tener en cuenta las consideraciones del Señor Pablo Pauta, quien en una entrevista manifestó que este es un sector de su interés para próximas exportaciones.

Analizar este mercado es importante, ya que Estados Unidos es un país que tiene altos índices de demanda de chocolate y según datos de TRADE MAP, en el 2021 se importó \$437.902 miles de dólares a nivel mundial de la subpartida 180632: Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso ≤ 2 kg, sin rellenar; el cual es referente al producto que se busca ingresar a este país. Sin embargo, Estados Unidos importó únicamente desde Ecuador \$140 miles de dólares de la misma subpartida. (TRADE MAP, 2021).

El mercado estadounidense es muy dinámico, con un segmento de consumidores con gustos y preferencias muy variados, que demandan gran cantidad productos de valor agregado, además de que demuestran tener preferencia por productos que contengan nuevas propuestas en cuanto a sabor, presentación y empaque (Procomer, 2016).

Por este motivo, es necesario examinar cuáles son los factores que influyen en el comportamiento de este mercado, ya que nos ayudará a determinar si el producto que la MYPYME Golosinas Ditaky busca ingresar es conveniente para el sector estadounidense y a posteriori poder realizar una mejor planificación estratégica. Para ello se realizará un análisis de su entorno político, económico, cultural, tecnológico, ecológico y legal (Procomer, 2016).

a. Condiciones Políticas.

El entorno político de Estados Unidos ha pasado por diversas transformaciones, comenzando desde el cambio de diferentes líderes políticos al poder. El 20 de enero del 2021, Joe Biden, quien pertenece al Partido Demócrata, asumió el cargo de presidente número 46 del país, y Kamala Harris de vicepresidenta. De esta manera a inicios del año 2021, se presentaron distintas crisis, como las manifestaciones que apoyaban a Donald Trump y asaltaron el Capitolio como un intento de que los legisladores no certificarán los resultados de las elecciones presidenciales y dieran la victoria al candidato Joe Biden (Santander, 2022).

A partir de esto, la escena política se enfocó en mayor medida en la recuperación del país de la pandemia de COVID-19, ya que ha sido uno de los más afectados y con más víctimas. Sin embargo, el Gobierno de Biden y el Partido Demócrata en su primer año de funciones han perdido popularidad, lo que puede afectar en las elecciones de noviembre del 2022 para Senado y Cámara de Representantes, y posteriormente presentar problemas para cumplir con su agenda legislativa (Santander, 2022).

Dentro del indicador de Libertad del Mundo para el año 2022, Estados Unidos cuenta con una puntuación de 83/100, ya que se considera que el país tiene un sistema político en donde existe una amplia gama de libertades de civiles como la libertad de expresión y creencias religiosas. No obstante, la evidente erosión de las instrucciones democráticas en los últimos años ha provocado polarización política, sesgo en procesos políticos, alteración del sistema de justicia penal, crecientes disparidades de riqueza, entre otros problemas internos (Freedom House, 2022)

En cuanto a la política comercial del país norteamericano, siempre ha sido uno de los consumidores y exportadores más importantes del mundo, por tal motivo, sus relaciones comerciales internacionales tienen gran influencia en sus socios comerciales. Sin embargo, con el mandato de Donald Trump se presentaron algunos cambios para el país. Estados Unidos se caracterizaba por tener estructuras aperturistas al mercado (Freedom House, 2022).

No obstante, para el periodo 2017- 2020 se aplicaron nuevas disposiciones como prácticas de medidas proteccionistas en relación con aranceles, ajuste en la política migratoria, y renegociaciones de acuerdos. Es decir, se había definido una política comercial aislacionista y unilateral. Por esta razón, en este periodo de tiempo no fue posible que Ecuador estableciera un TLC con Estados Unidos (Ortiz, 2020).

A pesar del cambio en la administración de Donald Trump y la de Biden, el futuro en materia política comercial todavía es incierto. Según las nuevas metas de Biden es recuperar la economía de Estados Unidos a través de establecer un sistema de comercio internacional que sea justo e inclusivo, por ello se pretende restaurar relaciones comerciales internacionales, aunque ciertas medidas se mantendrán vigentes. En el caso del Ecuador todavía se encuentra en proceso de establecer un acuerdo comercial con Norteamérica (Ortiz, 2020).

b. Contexto Económico

Estados Unidos es conocido por ser una de las mayores economías del mundo, sin embargo, la crisis del COVID-19 afectó en gran medida al país. Para el año del 2020 se produjo una contracción en el PIB de -3,4%, por lo tanto, el país alcanzó los 20.893,75 miles de millones de dólares. Sin embargo, los problemas ocasionados por la pandemia fueron menores a comparación de otras economías avanzadas y el país se recuperó rápidamente; esto mediante la implementación del Plan de Rescate Estadounidense lo que ayudó al crecimiento del PIB

para el año 2021, de esta manera alcanzó valores de 22.939,58 miles de millones de dólares. Se prevé un crecimiento del PIB para el año 2022 del 5,2% (Santander, 2022).

En cuanto a las finanzas públicas, se aplicaron muchas medidas fiscales para contener los efectos de la crisis sanitaria, lo cual ocupó gran parte del presupuesto del Gobierno para financiar el apoyo económico a hogares y empresas por lo tanto se registró un endeudamiento del estado de 133,3% del PIB en el 2021. Sin embargo, es importante mencionar que Estados Unidos tiene flexibilidad financiera, en cuanto a la emisión del dólar americano, que es la mayor divisa de reserva en el mundo, lo cual hace de este país a pesar de la crisis una economía fuerte (Santander, 2022).

Por otro lado, el periodo de recesión trajo consigo un aumento brusco de inflación general en el año 2021 de 4,3%. Asimismo, el mercado laboral también fue impactado en el año 2020 con incremento en el desempleo de hasta 8,1%, no obstante, para el año del 2021 el sector se recuperó rápidamente y la tasa cayó al 5,4%; y se prevé que estas cifras sigan disminuyendo para el año 2022 con una tasa del 3,5% y del 3% para el 2023. Con respecto al PIB per cápita, los ciudadanos estadounidenses tienen una de las mayores cifras a nivel mundial; para el año 2020 se estimó en un valor de 63.358 mil dólares, y para el 2021 tuvo un crecimiento de hasta 69.375 mil dólares (Santander, 2022).

Estados Unidos se encuentra en puesto #25 del ranking mundial en el indicador de libertad económica, con un puntaje de 72.1 para el año 2022, por lo tanto, ocupa el tercer lugar entre los 35 países de América (Heritage Foundation, 2022).

c. Condiciones Sociales

Estados Unidos es un país que ha sido reconocido por obtener buenos resultados en cuanto a bienestar y calidad de vida. El lenguaje oficial es el inglés, sin embargo, el español es la segunda lengua más hablada debido a que se pueden encontrar muchas comunidades hispanas en diferentes partes del país. Referente a los orígenes étnicos, la mayor parte de los estadounidenses son de descendencia europea y representa el 73% de la población, seguido por las raíces latinas o hispanas que son el 17,6 %, el 12,7% son afroamericanos, el 5,4% son de origen asiático, y el 1,2 % restante es de población de orígenes variados (Santander, 2022).

De acuerdo a datos de la Oficina de Censo de Estados Unidos, en el año 2020 se registró una población total de 329 millones de habitantes, en donde el 167 millón de habitantes son

mujeres y la otra mitad de 162 millones de habitantes son hombres (U.S. Census Bureau). La esperanza de vida de la población en este país es de alrededor de 79 años; en el caso de las mujeres es de 81 años a comparación de los hombres que es de 76 años. Por otro lado, el empleo es un factor social importante en donde el 67% de personas en una edad entre 15 a 64 años tiene un empleo remunerado, de los cuales son hombres ocupan el 72% de los empleos o comparación de la mujer que ocupan el 62% (OECD, 2022).

En cuanto a la educación, para el año 2021 que el 8,9% de la población finalizó la escuela secundaria, el 27,9% concluyó el bachillerato, el 14,9% habían cursado la universidad, sin embargo, no habían obtenido el título, el 10,5% tenía título de asociado, el 23% tenía una licenciatura, y el 14,4% habían obtenido un título profesional, maestría o doctorado (Oficina del Censo de EE. UU, 2022).

Acorde al Informe sobre Desarrollo Humano 2020, Estados Unidos se encuentra en el puesto número 17 con un valor IDH de 0,926, lo que significa que tiene un desarrollo humano muy alto, por lo tanto, este país cuenta con buenas condiciones que aseguren una vida larga, saludable y de calidad para su población (PNUB, 2021).

d. Condiciones Tecnológicas.

Estados Unidos siempre ha sido reconocido a nivel mundial por sus avances en materia tecnológica y científica, posicionándose en el puesto número 9 de los países que más recursos destinan para investigación y desarrollo con un valor de 2,8% del PIB. Por esta razón, una de los principales enfoques de desarrollo tecnológico para este país ha sido la Inteligencia Artificial y cuenta con el mayor número de centros e instituciones de ciencia e investigación, lo que representa 41% de las empresas IA del mundo (Martínez, 2021).

Sin embargo, es importante mencionar que gran parte de las investigaciones que se realizan es para buscar un mayor desarrollo de tecnología militar, produciendo cada vez armas más potentes (Aldama, 2019). Estados Unidos también es líder en prestación de servicios comerciales, de información y financieros con una participación de 31% a nivel global, también es mayor productor de manufacturas de alta tecnología, incluyendo la producción aeroespacial, de ordenadores, semiconductores y productos farmacéuticos (Junta Nacional de Ciencias, 2018).

De acuerdo con el Indicador Global de Innovación (GII) para el año 2021 Estados Unidos ocupa el tercer lugar con respecto a las 132 economías a nivel mundial; de igual forma, ocupó el tercer lugar en cuanto a insumos de innovación (inputs), y el cuarto lugar en cuanto a productos de innovación (outputs) (OMPI, 2021).

e. Condiciones Ecológicas

La calidad del medio ambiente es un factor importante de analizar puesto que tiene efecto directo en la salud y bienestar de los ciudadanos. Por lo general, gran parte de la contaminación del aire se encuentra en los centros urbanos y provoca múltiples enfermedades. De acuerdo con los datos registrados por la Organización para la Economía, Cooperación y Desarrollo, En Estados Unidos la calidad del aire medido en los niveles de partículas PM2.5 son de 7.7 microgramos por metro cúbico, lo cual es menor a la cifra límite de 10 microgramos por metro cúbico establecido por la Organización Mundial de salud. Por otra parte, el acceso al agua potable es fundamental, y en el caso de este país el 88% de los habitantes están satisfechos con su calidad de agua (OECD, 2022).

En noviembre del 2020, Donald Trump había retirado a Estados Unidos del Acuerdo de París contra el cambio climático de 2015, sin embargo, en enero del 2021 con el nuevo mandato de Joe Biden el país se incorpora al acuerdo, además de que prometió recortar las emisiones de gases invernadero. Adicionalmente, se han propuesto múltiples iniciativas para hacer uso de energías limpias como el proyecto *Build Back Better*, al cual se destinó 555.000 millones de dólares, para de esta manera continuar con la lucha contra el cambio climático (Bermúdez, 2022).

Cabe mencionar que Estados Unidos es uno de los países con mayores emisiones de gases de efecto invernadero del mundo junto con China. Para el año 2019 se registró que Estados Unidos emitió 5.700 millones de toneladas, lo que representa 11% de las emisiones totales (Regan, 2021).

f. Condiciones legales

En cuanto al sistema legal de Estados Unidos, la principal fuente de derecho es la Constitución que fue establecida en 1787. El país se basa en un sistema de tribunales federales que se sustenta por el derecho consuetudinario. Cabe señalar que cada estado tiene su propio sistema legal y cuenta con un Tribunal Supremo Estatal. Sin embargo, se puede apelar un caso

directo con el Tribunal Supremo Federal cuando sean asuntos relacionados con la Constitución, tratados y leyes de Estados Unidos (Santander,2022).

En relación con el código jurídico para el comercio exterior se denomina Código Electrónico de Regulaciones Federales, Título 15. Comercio y Comercio Exterior. En esta parte específica diferentes aspectos referentes a normativas, tratados comerciales, normativa para telecomunicaciones, entre otras cosas. (Instituto de Información Jurídica, 2022).

3.4.1.3. Mercado Desarrollado

Para los mercados de desarrollo se analizarán dos mercados potenciales en los cuales la empresa podrá incursionar una vez esté madura y haya adquirido la experiencia de exportar en el mercado de aprendizaje y en el mercado intermedio, esto facilitará la adaptación del producto al mercado desarrollado y ayudará a la empresa a entrar con mayor confianza en los mismos (Santander,2022).

3.4.1.3.1 Francia

El mercado francés es uno de los focos importantes dentro de esta investigación ya que es donde Golosinas Dikaty tiene en la mira posicionar su marca, a lo largo de las conversaciones, el señor Pablo Pauta ha expresado su deseo de llevar su marca al mercado francés ya que han existido varios ciudadanos franceses que antes de la pandemia hacían visitas guiadas por la planta de la empresa y quedaban impresionados por el sabor y la calidad del chocolate de este emprendimiento cuencano, es importante destacar que se han realizado pequeñas exportaciones al mercado francés a dichos clientes que visitaban la planta (Canalejo, 2010).

El deseo de la empresa es poder realizar exportaciones en mayor cantidad y poder posicionarse en dicho mercado, es por esta razón que se analizará este mercado como parte fundamental de esta investigación. Francia es uno de los mejores productores de chocolate en el mundo y amantes del chocolate amargo. A partir del siglo XVII el chocolate cobra gran relevancia dentro del país europeo, potenciando su producción a inicios de la industrialización (Canalejo, 2010).

Francia es un mercado bastante atractivo especialmente para chocolates con alta concentración de cacao, es así que nace una de las principales organizaciones chocolateras la

academia francesa de los maestros chocolateros y confiteros en 1901. La relevancia de este producto se puede ver en que no solo son productores de buen chocolate, gracias a la demanda de este producto el país también importa para poder brindar una amplia gama de opciones para los amantes del chocolate (Canalejo, 2010).

El país importó en 2020 según datos de TRADE MAP \$252.030 miles de dólares en la subpartida 180632: Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso ≤ 2 kg, sin relleno, que es la cual buscamos ingresar a este mercado. Además, Francia presentó un crecimiento del 16% en las importaciones de 2019-2020 (Trade Map, 2020).

Esta información se ampliará en las características de los mercados internacionales en el subcapítulo 3.4.2. El reconocer que el país produce chocolate es importante al momento de buscar exportar al mismo ya que también afectaría a la producción nacional de este, sin embargo, el país también importa diferentes tipos de chocolate de distintas partes del mundo lo que abre una gran posibilidad de acceder a este mercado (Trade Map, 2020).

Es importante saber las condiciones de los mercados internacionales y el análisis de estos son muy importantes en diferentes aristas de lo que engloba el comercio internacional, es por esto que a continuación se realizará un análisis PESTEL sobre los diferentes ejes de análisis del país.

a- Condiciones Políticas

Dentro del entorno político Francia se muestra en un punto de estabilidad, el presidente Emmanuel Macron elegido en 2017 del partido La République en Marche de centro liberal es bastante estable en la república francesa, sin embargo podría tomar un destino diferente en las elecciones de abril de 2022 en donde la extrema derecha francesa se ha abierto campo a raíz de la pandemia por COVID 19 por la crítica a los planes de confinamiento y recuperación económica de la nación propuestos por Macron (Export Entreprises SA, 2021).

Francia es parte de la Unión Europea y hace parte también de la eurozona lo que puede ser un facilitador de convenios con otros países europeos. Dentro del indicador de libertad política se encuentra con una puntuación 89/100 catalogado como libre lo que lo sitúa como

un país bastante estable políticamente, cumpliendo con derechos políticos de 38/40 y las libertades civiles en 51/60. Esto pone a Francia como uno de los países más estables políticamente para hacer negocios, sin embargo, el país se ha visto criticado severamente por percibir un sentimiento anti musulmán y anti migrantes por parte de la población francesa. (Freedom House, 2021).

De acuerdo con el portal del ministerio de relaciones exteriores francés, Francia aplica una política bastante liberal en cuanto a hacer negocios con el mundo, únicamente se ha dedicado a proteger sus industrias esenciales como las telecomunicaciones, agricultura y la industria aeroespacial, además es una nación que está completamente en contra del dumping. Francia desarrolla el impulso a las PYMES y fomenta el acceso a los nuevos mercados, eliminando algunas barreras arancelarias a ciertos productos, esto se hace conjuntamente con la Unión Europea siempre y cuando prevalezca la política agrícola de la Unión (Ministère des affaires étrangères, 2019).

Es importante mencionar que el Ecuador tiene un acuerdo multipartes con la Unión Europea que ya entra en su quinto año, este acuerdo permite diversificar la oferta exportable del país e incrementar las inversiones dentro del Ecuador. Hasta ahora el Ecuador ha superado las exportaciones no petroleras con destino a la Unión Europea. Acuerdo en el que también se encuentran los países vecinos de Colombia y Perú forman parte de una propuesta por diversificar mercados que beneficia a la unión y al Ecuador (Ministère des affaires étrangères, 2019).

b- Condiciones Económicas

En el año 2021 Francia experimentó el mayor crecimiento de su PIB en los últimos 52 años, con un incremento del 7%, el país alcanzó los 2.483.616 millones de euros. Esto se lo atribuye en su mayoría que el empleo ha crecido en el país y al aumento de inversiones en el mismo que supera por mucho las del 2019 en donde el PIB alcanzaba 2.437.635 millones de euros, uno de los mejores años para la economía francesa (Swiss Info, 2022).

El PIB per cápita también presentó un crecimiento del 7.5% dando como resultado 36.520 euros. Esta subida significativa se dio por la alta producción de bienes y demanda de servicios en el país, especialmente en el segundo trimestre de 2021, pese a los confinamientos

en inicios de ese año, la economía francesa se muestra fuerte y en recuperación después de un alto impacto por el COVID 19 en 2020 (Swiss Info, 2022).

Otro de los índices importantes a analizar son las tasas de interés, según el último dato del Banco Mundial en 2017 fue del 0.8%. El índice de corrupción para el año 2021 fue de 71 puntos sobre 100 lo que indica que dentro de Francia los ciudadanos confían en el gobierno y la percepción de corrupción en negocios públicos es baja (Datos Macro, 2021).

La tasa de desempleo hasta diciembre del 2021 fue de 7.5% lo que indica un índice muy bajo de desempleo en el país. Finalmente, Francia cuenta para el 2022 con una inflación del 1% de enero a febrero de 2022 y con una inflación interanual del 3.6% lo que indica un aumento de los precios de los productos, pero también se presentan incrementos en salarios y también mejoras en la economía francesa (Datos Macro, 2021).

Para finales del primer semestre de 2021 Francia era la séptima economía mundial justo después de la India, sin embargo, se espera un repunte del país europeo para los datos de finales de 2021 e inicios del 2022 con un repunte que coloque al país en mejor posición. Es importante destacar que Francia hace parte del G20 y el G7 lo que indica que es una de las economías más grandes y estables del mundo (Ekos Negocios, 2021).

c- Condiciones Sociales.

Los franceses obtuvieron una calificación del 6,5 sobre 10 en su satisfacción con el nivel de vida en su país según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico en 2021. Un índice importante que destacar es que el 78% de los franceses entre 24 y 64 años han terminado el bachillerato (Better Life Index, 2021).

Hasta 2020 se contabilizó la población francesa en 67.391.582 de habitantes, con una edad promedio de 42 años y una prevalencia del sexo femenino. una esperanza de vida de hasta 82 años y una tasa de crecimiento demográfico del 0.23% anual (KNOEMA, 2020).

El idioma predominante es el francés, sin embargo, también se habla vasco, bretón y corso en algunas localidades de Francia, mayoritariamente tiene una población cristiana. Un aspecto importante sobre la sociedad francesa es que en los últimos años han recibido una

oleada de inmigrantes procedentes de Marruecos, Argelia y Portugal los cuales hasta 2019 se contabilizaron en 8.334.875 según datos de la ONU que representan aproximadamente un 12% de la población actual de Francia (Datos Macro, 2021).

Generalmente las condiciones sociales del país europeo son buenas y la calidad de vida se encuentra en uno de los mejores en el ranking del Índice de Desarrollo Humano IDH se encuentra en el puesto 26 con un IDH de 0.901. Esto hace que la vida en Francia sea un país considerado un buen país para vivir y para hacer negocios (EUSTAD, 2020).

d- Condiciones Tecnológicas

Es importante reconocer que Francia es uno de los países pioneros en telecomunicaciones. En el año 2020 el desarrollo de la telecomunicación superó la media de la Unión Europea con 110.51 millones de conexiones que eran equivalentes a 1,1 teléfonos con acceso a internet por persona. En Francia el 83% de la población tiene acceso a internet lo cual facilita el acceso a la información e investigación (Datos Mundial, 2020).

El gobierno francés ha centrado su política en proteger las telecomunicaciones, la industria eléctrica y la industria aeroespacial. Dentro de esta se busca principalmente estar en la vanguardia tecnológica es por esto que Francia le ha apostado a la inteligencia artificial y ha invertido más de 1.500 millones de euros en esta industria hasta el año 2022. Además, Francia se ha convertido en uno de los países pioneros en el diseño y confección de vehículos eléctricos (Bejerano, 2019).

Francia le ha apostado a invertir en tecnológica y también en impulsar a la innovación, con estos aportes por parte de este país, podemos deducir que las condiciones tecnológicas del país son benéficas para los emprendimientos y para el desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnológicas que ayuden al correcto manejo de la cadena de suministro de bienes y servicios del país y del mundo en próximos años (Bejerano, 2019).

e- Condiciones Ecológicas

Dentro de la política exterior francesa siempre está por encima de cualquier contrato la garantía de preservar el medio ambiente, como lo han demostrado en su política pública, como

en su política exterior, el acuerdo de París es muy importante al momento de la toma de decisiones y cierres de contratos. Francia también ofrece ayuda al fondo mundial para el medio ambiente (Ministère des affaires étrangères, 2019).

Uno de los principales problemas de Francia en materia medioambiental es la pérdida de biodiversidad, desde abril del 2019 el país ha adoptado por realizar una evaluación periódica sobre el estado de la naturaleza y los bienes y servicios que esta entrega a la humanidad presentando los resultados sobre el deterioro del ecosistema. En mayo del 2019 se firma la carta Metz para la biodiversidad en donde los países signatarios se comprometen a aumentar los recursos y esfuerzos para detener la pérdida de biodiversidad en el planeta (Congreso Mundial de la Naturaleza, 2021).

f.- Condiciones Legales.

Dentro de lo legal podríamos tocar el tema de acuerdos comerciales entre Francia y Ecuador. El país forma parte del acuerdo multipartes con la unión europea, que dentro de un marco legal claro propone la desgravación arancelaria progresiva de productos que ingresen al Ecuador y que salgan hacia países europeos, para 2022 este desgravamen se aplicara a 1326 productos más que ingresan desde la unión al Ecuador y a ciertos productos ecuatorianos que se exportan a la Unión para que entren con arancel 0 (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2022).

Para el marco legal de entrar una compañía a Francia puede ser de tres tipos: La oficina de enlace, dedicada a una expansión comercial, limitada a hacer contratos de prospección y actividades preparatorias para luego establecerse en el país, esta forma de empresa no está sujeta a los impuestos de sociedades en el país. La segunda es la sucursal o agencia, dentro del marco legal de este tipo de empresa esta debe tener personalidad jurídica propia distinta de la extranjera y dentro de los criterios del derecho francés, debe estar registrada en el Registre du Commerce et des sociétés y está sujeta a los impuestos franceses (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2022).

Finalmente, se puede crear una sociedad o una filial, de la misma forma, debe contar con personalidad jurídica propia dentro de las bases legales del derecho francés y estará sujeta a todas las obligaciones de tributación y fiscalización de una empresa francesa, podrá

constituirse como: sociedad anónima, de responsabilidad limitada o de acción simplificada. Se debe seguir siempre el derecho francés para la constitución de las compañías de procedencia extranjera, así como los derechos fiscales, tributarios y laborales (Vector Avocats, 2022).

3.3.1.3.2 China

Dentro de la investigación de mercados se busca explorar un mercado desarrollado para el consumo del producto, uno de los mejores ejemplos de este mercado es el mercado chino, actualmente china es uno de los más grandes exportadores e importadores de productos del mundo y no es un secreto que es un mercado sumamente atractivo para expandir el mercado al país con la población más grande del mundo. En el continente asiático el consumo del chocolate se ha disparado en los últimos años produciendo un aumento de consumo de más de un 27% desde 2013 (Andrade, 2019).

En China los productos de confitería con chocolate han crecido en un promedio anual de 3,3% desde 2014. El chocolate llega a China de forma masiva a finales de los setenta cuando el partido comunista chino se abre más hacia el comercio exterior y deja entrar a varias empresas extranjeras y empieza a hacer negocios con el mundo. Entraron así a china grandes marcas chocolateras mundiales como Nestlé o Ferrero, sin embargo, fue bastante difícil posicionarse en el mercado debido a que la mayoría de las personas en China no habían consumido chocolate, de hecho, el chocolate llega por primera vez al país a finales de siglo XVII sin embargo su consumo era mínimo ya que únicamente personas de alto nivel económico para ese entonces lo podían consumir (Andrade, 2019).

Uno de los principales problemas que enfrentan las empresas para poder vender su chocolate fue el problema logístico, para esta época se contaba con poca información de cómo conservar el producto o como enviarlo hasta el país asiático con la cadena de frío, además se comercializaban en tiendas minoristas donde suponía que el producto estaba al aire libre y se derretía. No fue sino hasta 1992 donde gracias a las políticas de entrada más flexibles, la creación de supermercados con aire acondicionado y el mejor manejo logístico del envío, que las empresas enviaron el chocolate masivamente a China (Díaz Ortega, 2015).

Un inconveniente nuevamente con este tipo de mercado fue que el mercado no era uniforme, al tener millones de posibles consumidores el mercado chino era variable y se tenía

que estratificar el producto de acuerdo a la ubicación geográfica, la capacidad adquisitiva y el interés de compra, teniendo en cuenta la complejidad del mercado y también se tuvo que adaptar el producto no solo al país, sino a la cultura de las diferentes localidades y sus preferencias. El mercado chino es bastante atractivo ya que es relativamente nuevo y el consumo de chocolate se expande cada vez más junto con las exigencias del mercado (Díaz Ortega, 2015).

En el año 2020 China importó 96,162 toneladas de chocolate provenientes del mundo dentro de la subpartida 1806, registrando como sus principales proveedores a Italia con 11,106 toneladas y Rusia con 20,417 toneladas, dentro de la importaciones para el año 2020 China cayó con -2% en las exportaciones de esta subpartida con respecto al año anterior, esto debido principalmente por el golpe de la pandemia por COVID en el país, los constantes y estrictos confinamientos aplicados en 2019 y el chocolate al considerarse un producto perecible las importaciones del mismo cayeron (Trade Map , 2020).

Por esta razón es importante conocer el panorama del mercado chino y como este puede ser beneficioso para la empresa al momento de exportar por medio del análisis PESTEL.

a- Condiciones Políticas

Las condiciones políticas del país asiático son diversas a las del bloque occidental y del ejemplo francés analizado anteriormente. La República Popular China está liderada por el partido comunista chino que es el único partido en el país, existen pequeños partidos, pero son considerados de la misma rama del partido comunista, caracterizada por un estado centralizado controlado por dicho partido, Xi Jinping es el presidente de china desde 2013 considerado el líder chino más poderoso de los últimos tiempos ya que una reforma a la ley de sucesiones le permitirá a Jinping ser presidente por el resto de su vida (Export Entreprises SA, 2021).

China está en el puesto 177/180 de países con libertad de prensa, es decir que los medios de comunicación están bastante controlados por el partido comunista según el portal de libertad de prensa de reporteros sin fronteras en 2021. Este ranking mide principalmente al bloqueo en el periodismo y que tan independientes son los medios de comunicación en los países (RSF, 2021).

Dentro del ranking de libertad en el país china se encuentra en el puesto 9 y está catalogada como no completamente libre. Esto nuevamente a la intervención del gobierno chino en la información que entra y sale del país. Dos de los grandes objetivos de China dentro de su política exterior en los últimos años se ha orientado a convertirse en una gran potencia mundial y a recuperar territorios que fueron suyos en distintas épocas históricas. En la política china se marcan tres hitos importantes para poder entender el fenómeno del crecimiento de este país (Freedom House, 2021).

Primero tenemos a la China comunista de Mao Zedong en donde esta existe por sí misma sin intervención de países occidentales, sin embargo, es con Deng Xiaoping que China empieza a abrir sus puertas al mundo y a involucrarse más en el comercio y diplomacia internacional. finalmente, Xi Jinping ha convertido al país en la segunda potencia mundial y se ha enfocado en la recuperación de territorios cerca del Tíbet, esto ha permitido que China crezca y se convierta en uno de los principales referentes mundiales en todos los ámbitos del sistema internacional (Ballesteros, 2020).

Actualmente, Ecuador está a la espera de firmar un acuerdo de libre comercio con China lo que facilitará la entrada y salida de bienes de ambos países y buscará sobre todo la reactivación del sector exportador del país. Se espera que para finales de 2022 se firme dicho acuerdo que por el momento aún se encuentra en negociación para buscar proteger las principales industrias de ambos países. Con la firma de dicho acuerdo se abrirá para el país uno de los mercados más grandes para los productos ecuatorianos del mundo (Cancillería del Ecuador, 2021).

b- Condiciones Económicas

China ha sido una economía en ascenso los últimos años, llegando a convertirse en la segunda economía mundial. La economía china se basa en dos sectores estratégicos principalmente, la manufactura y la agricultura siendo el principal proveedor mundial de cereales. Es importante seguir el hilo de la economía china ya que ha sabido diversificar sus sectores estratégicos con sabiduría, siendo uno de los principales exportadores de productos terminados al mundo (Export Entreprises SA, 2021).

El producto interno bruto de China en el 2021 presentó un aumento de 8,1%, presentando un mayor crecimiento en el cuarto trimestre de ese año superando por mucho la previsión de los economistas del crecimiento del país. Esta información es importante ya que según datos del 2020 el país asiático había crecido únicamente un 2.3% con respecto al año 2019, esto provocado por el confinamiento a finales de ese año y la lenta recuperación para 2020. Sin embargo, China ha superado los pronósticos y se encuentra en la carrera por convertirse en la primera economía mundial y superar así el sistema económico unipolar en el que nos encontramos (Banco Mundial, 2020).

Actualmente el PIB per cápita de China se encuentra en 10,511 dólares estadounidenses, para 2022 China prevé un crecimiento del 5,4% con respecto al año anterior. La inflación del país actualmente se encuentra en 2% relativamente estable dado a la cantidad de habitantes de China. El país se encuentra en la categoría B de riesgo país debido a su política y al control del partido comunista chino. El ambiente para hacer negocios en China es bastante estable y muchas compañías buscan estabilizarse en el país debido al mercado potencial gracias a su población (Coface, 2022).

Dentro del índice de corrupción el país se encuentra en el puesto 45 para 2021 esto indica que las personas confían en que se están haciendo las cosas de manera transparente en el país, en 2018 se ubicó en la posición 17 en el ranking de innovación. Actualmente la tasa de intereses china es de 3.7% la cual ha estado en descenso desde finales de 2021 con el fin de incrementar las exportaciones y revitalizar la economía después de la pandemia (Datos Macro, 2021).

Es imperativo considerar al país asiático como eje de la economía mundial. En la carrera por cambiar el sistema unipolar en el que vivimos China se ha reinventado completamente y ha tenido un crecimiento a pasos agigantados los últimos años. Este país es un referente para las economías no occidentales y su crecimiento ha fijado la mirada en otras economías no occidentales como los BRICS (Datos Macro, 2021).

c- Condiciones Sociales

Actualmente China tiene una población de 1,402 miles de millones de habitantes. No se encontró resultados en el Better Life Index con respecto a este país, sin embargo, según un

estudio de la felicidad en los países las personas de China se encuentran en un ranking de 92/150 países con una puntuación de 5.34/10 es decir que la población está conforme con el nivel de vida en ese país. En la calidad de vida, China se encuentra en el puesto 67 en donde las personas dentro del país tienen una calidad de vida nivel bueno se queda atrás con respecto a Japón (Quality of life index, 2022).

En el país más del 90% de la población se considera parte de la etnia Han, el país se divide en aproximadamente 55 grupos minoritarios shaoshu minzu. La población china no se encuentra distribuida uniformemente, se encuentran diferentes rangos demográficos en las diferentes ciudades del país, ubicándose la mayor parte de la población en las áreas rurales concentrando alrededor del 64% de la población china (Quality of life index, 2022).

Esto ha supuesto un problema para el gobierno ya que las personas no quieren ir a la ciudad, sin embargo, con el incremento del poder adquisitivo varias familias se han mudado a las ciudades para establecerse. Alrededor de 100 millones de personas representan los grupos minoritarios en China siendo los principales: los mongoles, kazakos y zhuang (García, 2014).

Las condiciones sociales en chinas se consideran desde distintos ejes para los negocios, si bien china es un mercado sumamente atractivo para inversionistas porque concentra la mayor población del mundo, es importante saber a qué parte de la población se quiere llegar, la distribución no es uniforme dentro del país y si la mayoría de personas se encuentran fuera de la ciudad se debe realizar un esquema importante de penetración de mercado para las diferentes áreas demográficas del país y no considerarlo como un mercado uniforme (García, 2014).

d- Condiciones Tocológicas.

Dentro del ámbito tecnológico China se ha convertido en un referente en los últimos tiempos, además de hacer frente a occidente se ha catapultado como un referente tecnológico de calidad y precio. En 1978 se empezaron varias reformas en el país a cargo de Deng Xiaoping a partir de este punto no solo se ha reducido la pobreza en china si no que ha aumentado la calidad de vida y el poder adquisitivo dentro del país (Muñiz, 2019).

Actualmente China lidera un enfoque en las industrias avanzadas especialmente en el área tecnológica. Se ha creado el programa Made in China 2025 que quiere catapultar al país

como una potencia tecnológica en robots, vehículos, aviones, tecnologías de la información, entre otros. El plan comprende tres etapas: liderazgo tecnológico, autosuficiencia y sustitución progresiva de los materiales utilizados en productos de origen local (Muñiz, 2019).

Es decir que China pretende convertirse en el referente tecnológico mundial, reducir la dependencia tecnológica que provenga de otros países y de esta forma garantizar la independencia tecnológica y finalmente, que todos los productos tecnológicos fabricados en China contengan materiales chinos. Este es un salto muy importante para el país, el poder diversificar las industrias y no necesitar de tecnología externa ayudarán a China a convertirse en el mercado tecnológico de referencia (Valencia, 2021).

Actualmente según datos del Banco Mundial (2020), el 70,64% de la población tiene acceso a internet y telecomunicaciones, 33 suscripciones de banda ancha fija por cada 100 personas, 1.696 mil millones de suscripciones a telefonía fija dentro del país. considerando la densidad poblacional del país, las telecomunicaciones de este se han extendido a gran escala y casi todos los habitantes tienen acceso remoto o total a conectividad.

Sin embargo, no podemos hablar de un acceso a todas las plataformas, ya que en China ciertos sitios web están censurados, Google y Facebook son algunos de los sitios censurados por el partido comunista, también se controla todo lo que se comparte si incita algún tipo de actividad contraria al régimen. Este moderno sistema de monitoreo y bloqueo se denomina El Gran Corta Fuegos, y es el sistema encargado de bloquear cualquier página extranjera o medio de información que difunda información falsa o contraria al régimen (Rubal, 2019).

Cabe destacar que a pesar de tener restringido la mayor parte de apps y sitios web de occidente, China ha sabido desarrollar su propia versión de estas redes por ejemplo *Wechat* el competidor de Facebook o *Alibaba* la versión asiática de Amazon, si bien se ha restringido muchas cosas de occidente el país asiático ha sabido aprovechar esto para generar sus propias versiones orientales de estas apps y redes lo que ha hecho que china también se sitúe en la vanguardia de redes sociales (Rubal, 2019).

e- Condiciones Ecológicas

En el contexto actual es importante que los países tomen conciencia sobre los cambios climáticos. China al entrar en su proyecto de cambio económico y dinamizar la producción e industrialización se ha visto seriamente afectada por el cambio climático, la polución ha afectado no solo el aire de los habitantes sino también sus recursos naturales. Es por esto que China ha ido adoptando ciertas políticas medioambientales para mitigar el estrago medioambiental que ha causado su acelerado desarrollo (Connelly, 2015).

El gobierno chino se ha apoyado en las organizaciones no gubernamentales en adelante ONGs, para poder hacer frente al cambio climático, en conjunto han trabajado por la limpieza de ríos y preservación de animales en peligro de extinción, sin embargo, se han enfrentado a varias trabas al momento de tener en cuenta la construcción de proyectos que involucran un daño al medio ambiente, por lo que se ha propuesto hacer estudios técnicos antes de la ejecución de un proyecto y se ha trabajado en la construcción de la sociedad ecológica (Connelly, 2015).

Actualmente china tiene un sistema de cobro de impuestos por emisiones de carbón que rige a partir de 2018, este aplica impuestos de alrededor 5 hasta 1000 yuanes por contaminación de carbón o residuos peligrosos a la empresas, también se paga impuestos por 1,4 yuanes por unidad de contaminación al agua, esta es la primera vez que china aplica este tipo de normativa para regular la contaminación, algunos detractores han dicho que el precio es muy por debajo de lo que debería pagar por contaminación y que no se tienen en cuenta otros agentes contaminantes (Comunicarse, 2016).

China ha sido uno de los países más atacados dentro de las conversaciones medioambientales internacionales debido a las emisiones de carbono, también ha sido catalogado como muy flexible en cuanto a las políticas de contaminación. Es importante que China agudice estas políticas e implemente un sistema de monitoreo efectivo para las compañías que contaminan. El proteger el medio ambiente debe ser una de los principales objetivos de la comunidad internacional, sin embargo, se ha demostrado que no solo China no impone sanciones estrictas a los agentes contaminantes si no también varios países occidentales (Comunicarse, 2016).

f- Condiciones Legales.

Dentro del marco legal y los acuerdos vigentes entre China con Ecuador, se está buscando firmar un acuerdo de libre comercio entre los países que permitan que los productos ecuatorianos puedan ir sin restricción a China y de la misma manera que los productos chinos lleguen a Ecuador, sin embargo, por el momento este acuerdo se encuentra en negociaciones, se espera que sea un hecho y de esta forma afianzar las relaciones comerciales entre Ecuador y China (Comunicarse, 2016).

Para poder constituir una compañía en China se debe seguir una serie de requerimientos mucho más estricto. Una empresa con capital extranjero debe obtener una licencia de negocios que permite operar en China únicamente dentro de un marco comercial limitado, se divide en: empresa de propiedad íntegramente extranjero, join ventures, en este tipo de empresa se encuentra en asociación con participantes chinos o empresas chinas, sociedades por acciones de capital extranjero, este tipo de empresa también incluye accionistas chinos y su responsabilidad estará limitada por el número de acciones; grupo de empresas y sedes regionales (Comunicarse, 2016).

Constituir cualquiera de este tipo de empresas lleva mucho más tiempo que en otros países. Primero, se debe hacer la reserva de la denominación social en el registro de negocios de la Administración Estatal de Industria y Comercio, no pueden registrarse denominaciones sociales en otro idioma, se debe elegir un nombre comercial chino siguiendo las siguientes normas: nombre de la región donde se encontrará la sede, nombre comercial de la empresa constituido por mínimo dos caracteres chinos, sector del negocio y forma organizativa (Connelly, 2015).

Posteriormente se debe dar la aprobación del proyecto, este paso no es igual para todos los tipos de empresa, si un proyecto es pequeño o se encuentra dentro de áreas poco conflictivas se deberá presentar una solicitud de registro del proyecto y los inversores, si el proyecto se encuentra en sectores delicados o estratégicos chinos se deberá presentar más información. La Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma de China publica una lista de actividades que deben pasar por supervisión y control, si el proyecto está en la lista también necesita la aprobación del ministerio de comercio (Pinsent Masons, 2019).

Finalmente, se da expide la licencia del negocio por la administración estatal de industria y comercio, esto significa que la empresa ha sido construida legalmente, después de

esto las empresas deben presentar la solicitud de registro ante varios departamentos gubernamentales para obtener certificados de registro y de esta forma iniciar sus operaciones, esto en un plazo máximo de 30 días (Pinsent Masons, 2019).

Es importante señalar que una constitución de empresa en China es más complicada si no se tienen inversores chinos o contactos en el país, el trámite puede ser demorado y se necesita información documentaria de los procesos de la empresa, sin embargo, es una oportunidad importante el poder establecer un negocio en china debido a la expansión del mercado que significa para la empresa que quiera establecerse en el mercado más grande del mundo (Pinsent Masons, 2019).

3.4.2 Definición de características de los mercados internacionales.

Dentro de este apartado se analizará los índices y tendencias de consumo de los mercados seleccionados, país del que compran más chocolate, si el país tiene producción de chocolate y la razón de compra de este producto en los posibles mercados.

3.4.2.1. Mercado de aprendizaje

3.4.2.1.1 Chile

Chile es el país de Latinoamérica que mayor índice de consumo tiene de chocolate, puesto que para el año 2020, este país importó 15,248 miles de dólares en la subpartida 180632: Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso ≤ 2 kg, sin rellenar. Entre los principales países exportadores de este producto para el mercado chileno están Alemania, Brasil, Estados Unidos y Suiza. En el caso de Ecuador, se encuentra en el noveno puesto como proveedor para Chile; por lo tanto, el valor importado para el año 2020 desde el mercado ecuatoriano es de 164 miles de dólares (Trade Map, 2021).

En Chile el índice de consumo de Chocolate promedio por persona es de 2,1 Kg al año, y cabe mencionar que en estos últimos tiempos los productos que más se han consumido en el mercado chileno son las tabletas, los surtidos de caja, y barras de chocolate. Estos se han vendido mayormente en épocas como el día de la Madre, San Valentín, y Pascua. De modo que en las marcas de consumo masivo están Nestlé, Ambrosoli, Ferrero Rocher, Costa, Lindt y

Arcor, que se encuentran en las diferentes cadenas de supermercados, comerciantes mayoristas y minoristas. De igual forma, las marcas más reconocidas de chocolates gourmet son Varsoviene, Bozzo, Entre Lagos, Damien Mercier y La Fête (Trade Map, 2021).

Sin embargo, las tendencias de consumo han presentado ciertos cambios, en donde los clientes buscan un producto que tenga un mayor valor añadido y sea innovador. Además, la tendencia saludable se encuentra cada vez en auge, y se busca que los productos sean elaborados con ingredientes saludables, sin azúcar y bajos en grasa. Debido a esto, el chocolate estilo amargo es una de las variedades más consumidas por los chilenos debido a estas nuevas tendencias. Adicionalmente, se busca que los productos sean sostenibles y amigables con el medio ambiente (Michavila & Alonso, 2020).

Por otra parte, Chile es un país que se está abriendo poco a poco a ser un productor de chocolate, ya que la mayor parte de este producto es importado desde el extranjero. Sin embargo, existen dificultades debido a que el cacao como materia prima fundamental y no puede ser cultivada en este país, puesto que no cumple con condiciones climáticas necesarias para su producción, por lo tanto, estos insumos son importados desde países como Perú y Ecuador (Michavila & Alonso, 2020).

No obstante, existen marcas y emprendimiento locales que ya están posicionándose en el mercado local chileno. Este es el caso de Óbolo, pionero en elaborar chocolate con características “Bean to bar”- del grano a la barra, ganando premios internacionales. Asimismo, se encuentra la marca Munay, que fabrican sus productos con cacao de origen ecuatoriano, ya que consideran que este es más apetecido por su calidad, gran sabor y aroma floral; estos chocolates tienen la tendencia saludable, por lo tanto, son endulzados con stevia y usan leche vegetal para elaborar sus variedades.

Finalmente, la marca La Barra, también usan cacao ecuatoriano para la producción de sus chocolates, adicionalmente, busca ofrecer a sus consumidores sabores innovadores, por tanto, usan ingrediente como naranja, leche de cabra holandesa, jengibre o merkén, que es un aliño preparado con ají. Cabe mencionar que el mercado de producción de chocolate en Chile todavía es pequeño, pero la industria busca seguir creciendo en los próximos años (Rivera, 2017).

3.4.2.2. Mercado intermedio

3.4.2.2.1 Estados Unidos

Estados Unidos es un país que cuenta con muy buenos niveles de consumo para productos como el cacao y sus derivados. Se estima que el consumo de chocolate en este país es de 6 kg por persona (Lagalla, 2017).

Según los datos de Santander Trade Markets, el mercado estadounidense ocupa el segundo lugar en países para exportar cacao, bajo la subpartida 180100: Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado; en donde el año 2020 se registró un valor total de importaciones de este producto de 1.027 millones de USD. Por otra parte, Estados Unidos también ocupa el segundo lugar en importaciones de chocolate referente a la subpartida 180632: Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso ≤ 2 kg, sin rellenar, con una cifra total de 503 millones de USD (Santander, 2022).

De acuerdo a Trade Map, los principales países proveedores de chocolate, con la subpartida mencionada son Canadá, seguido por México, Alemania y Suiza (Trade Map, 2021). La industria del chocolate se encuentra en crecimiento, en donde al 73,9% de los habitantes de Estados Unidos, les gusta consumir chocolate, sin tener en consideración su género. Sin embargo, la tendencia de consumo de estos productos está cambiando, ya que existe un cambio de generación en la población, en donde los denominados millennials tienen preferencias, gustos y hábitos de gasto diferente a las generaciones anteriores como, la generación Z o los baby boomers (ICEX, 2014).

En la actualidad se tiene mucha más preocupación por los productos que se están comprando, por lo tanto, los consumidores estadounidenses están mucho más informados respecto a la industria alimentaria, en donde se tiene en consideración la información nutricional de los empaques de los productos al momento de realizar la compra. Esto ha dado paso a nuevos hábitos de consumo de productos bajos en calorías o saludables que no sean demasiado procesados, puesto que hoy en día la salud se ha convertido en una prioridad (ICEX, 2014).

En el año 2020, la venta de los productos orgánicos en el país creció en un 14,2%. Por ello, la industria del chocolate también ha buscado innovar mediante nuevos sabores de chocolate negro, bajo en calorías y libre de azúcar, ya que es necesario adaptarse al nuevo sector. Estados Unidos también cuenta con su propia industria de producción de chocolates,

sin embargo, para procesar estos productos lo hacen a partir del grano del cacao o de otros productos de chocolates importados: posteriormente, los productos finales son distribuidos en los diferentes supermercados, panaderías, o mayoristas de confitería (Robayo, 2021).

Los principales productos para estas industrias son los chocolates en la caja, con nueces, chocolate en barra, chocolate con frutas, mantequilla, licor y cacao en polvo. Por ello, las principales marcas posicionadas en el mercado son The Hershey Co, Ferrero International SA y Nestlé SA; asimismo, Hu y Endangered Species son marcas que han conseguido un buen posicionamiento debido a sus productos orgánicos. No obstante, las demás empresas también buscan innovar y expandir su producción con nuevos sabores, que sean saludables y reducidos en azúcar (Robayo, 2021).

3.4.2.3. Mercado Desarrollado

3.4.2.3.1 Francia

Dentro de este aspecto el chocolate es bastante apetecido en el mercado francés. Según datos de Pro Colombia, Francia es el séptimo país consumidor de haba de cacao, en este país al menos el 97% de los ciudadanos consumen chocolate por lo menos una vez por semana. Por año los franceses consumen alrededor de 6,8 kg de chocolate. Este producto es apetecido en todo el territorio francés. Los niños franceses consumen más que los adultos, entre casi el 80% de las personas de 3 a 17 años consumen alrededor de 11,9 gramos al día, sin embargo, los adultos consumen mucho más chocolate en tabletas (Jiménez, 2016).

El chocolate negro y amargo es el preferido y el mercado francés ocupa casi el 30% de consumo de tabletas de toda la Unión Europea preferido por la población de 40-69 años. Es por esto que de ser elegido este mercado se enfocará en la exportación de la tableta de 90% de cacao ya que, por las reglas fitosanitarias de la Unión Europea, aplicado a más detalle en el subcapítulo 3.3.4 las regulaciones permiten la entrada de chocolate amargo (Jaramillo, 2013).

Las exportaciones de Francia de este producto representan alrededor del 7,7% de las importaciones mundiales del chocolate con una concentración de mercado de 0.16%. El país importa la mayoría de sus tabletas de chocolate de Alemania, en el año 2020 se importaron 110,146 toneladas provenientes de este país, en segundo lugar, de importaciones lo ocupó Bélgica con 105,969 toneladas seguidos por Italia y Países Bajos. En cuanto a las

exportaciones, Francia exportó su chocolate a Reino Unido como principal destino con alrededor de 60,060 toneladas en 2020, otros destinos de exportación fueron Bélgica y España en menor cantidad (Jaramillo, 2013).

Las importaciones de Francia provenientes del Ecuador se centran básicamente en granos de cacao, el valor importado de granos de cacao por el país europeo fue de 5,146 en el año 2020. En la subpartida 1806 de las tabletas de chocolate Francia importó apenas 20 toneladas de este producto en el mismo año, sin embargo, Francia exportó apenas 1 tonelada de chocolates al Ecuador en el año 2020. Esta cifra es importante ya que podemos entender que si bien no exportamos mucho al mercado francés si exportamos más que lo que importamos de Francia (Trade Map, 2020).

Un factor importante a considerar es que Francia es un productor de chocolate. Lyon ubicada al este del país es conocida por ser la capital francesa de la producción de este producto, aquí están las mejores chocolaterías francesas que usan granos de cacao de todo el mundo, especialmente el sudamericano para usar chocolate artesanal y poder comercializarlo, los más pedidos son rellenos y figuras. Esto indica que puede existir gran competencia en el mercado francés, sin embargo, un producto proveniente del lugar de donde se importan los granos de cacao para fabricar el chocolate francés puede ser una gran ventaja dentro de este mercado (France 24, 2021).

3.4.2.3.2 China

El mercado chino es relativamente nuevo en el consumo de chocolate y bastante cambiante de acuerdo con el gusto de los consumidores. La tendencia de mercado en China se compone de chocolate en barra o caja. Si bien China no se encuentra dentro de los países mayores consumidores de chocolate como los países europeos, entra en el top10 del ranking con 0.1 kg de consumo por habitante, si bien no es una cifra masiva con respecto a la población se tiene en cuenta este mercado para la expansión del chocolate ya que en las ciudades principales chinas se está incrementando la tendencia de consumo de este producto (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú, 2021).

Se espera que para 2023 china aumente su consumo de chocolate a 250,000 toneladas. Una ventaja de este mercado es que la mayoría de las marcas de chocolate en el país son extranjeras por la poca producción en base a cacao y también el consumidor de chocolate

percibe a la marca extranjera como Premium. Una de las mayores preocupaciones para este mercado es la ingesta de azúcar, es por esto que para el mercado chino se prevé entrar con la tableta de chocolate de 75% de cacao. Esto reduce drásticamente el contenido de azúcar en la barra y hace más atractivo para el mercado sin las calorías de un chocolate con azúcar y con leche (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú, 2021).

Debido a la conciencia por el cuidado de la salud y los beneficios del chocolate amargo, se ha aumentado la demanda de este tipo de chocolate dentro del país asiático, ofreciendo una ventaja para el chocolate con alto contenido de cacao. El mercado chino al ser un nuevo mercado para este producto presenta diferentes tendencias de consumo, muchos prefieren incursionar en mezclar sabores propios de la región como el picante o sabores como el yogur para llegar a nuevos consumidores. Así mismo, la preferencia por empaques que contengan una sorpresa es bastante apetecidos en el país (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú, 2021).

El consumo de los productos con chocolate se presenta con mayor frecuencia en las ciudades de: Beijing, Shanghái, Tianjin y Guangzhou que son ciudades grandes con cadenas de supermercados y centros de distribución más grandes. Es importante tener en cuenta que estas son las ciudades objetivo para exportar a China ya que son ciudades que tienen de cierta forma influencias de productos occidentales o conocer marcas fuera de las conocidas en china, estos consumidores están dispuestos a probar nuevas tendencias y sabores. Cabe recalcar que, en otras ciudades chinas son consumidores más conservadores o se encuentran en áreas rurales del país, por lo que no se puede tomar a China como un mercado homogéneo sino diverso (Pro Colombia, 2020).

Los principales factores que tienen en cuenta los consumidores chinos al momento de adquirir un chocolate son: sabor, marca y precio. Lo más importante al momento de la compra es que tenga un empaque atractivo. Las formas de consumo de este producto en China son como obsequios o utilizadas para actos ceremoniales, por ejemplo, en las bodas es muy común que se regale algo dulce. es importante tener en cuenta que el producto se vende de mejor manera en festividades, es importante considerar que el consumidor chino valora mucho que el empaquetado tenga la forma, colores, o logos de la fiesta que se está celebrando y que se considere que es algo exclusivo (Pro Colombia, 2020).

Dentro de la subpartida 1806 como se ha mencionado anteriormente, China importa su chocolate mayoritariamente de Italia y Rusia seguido por Bélgica y Malasia respectivamente, en donde Italia representa casi el 20% de las importaciones de chocolate del país. En esta subpartida china exportó hacia Hong Kong 5.190 toneladas y a Corea del sur 4.048 toneladas respectivamente siendo estos los principales mercados de destino para las exportaciones chinas de chocolate. Ecuador envió a China 14 toneladas en esta subpartida, sin embargo, es una de las subpartida donde se aprecia mayor cantidad de ingresos ya china importó 10, 071 miles de dólares comparado con el cacao en grano que representó una mayor importación por parte de China en toneladas significaron únicamente una ganancia de 2.492 miles de dólares para el país (Trade Map, 2020).

China es un productor muy pequeño de chocolate, la mayoría de este producto que se encuentra dentro del país es importado de naciones europeas. Sin embargo, la noticia que ha recorrido el mundo es que China está empezando a cultivar sus propios granos de cacao, en 2021 el país asiático envió su primer cargamento de granos de cacao hacia Bélgica. El cacao es cultivado en la provincia de Hainan en el único bosque tropical cerca de la línea ecuatorial que tiene China. Este producto ha sido catalogado por varios expertos en cacao como de excelente calidad (Trade Map, 2020).

Si bien China no es exportador o productor de chocolate está dando los primeros pasos para empezar a comercializar también este producto. Es importante tener en cuenta esta información ya que da indicios para la revolución del chocolate que está sucediendo en china, lo que quiere decir que el consumo de este producto se está elevando y puede ser un gran mercado potencial para su población si la demanda de este producto crece (Meyers, 2021).

3.4.3 Elementos e ingreso al mercado Internacional.

En este apartado se analizarán las regulaciones y permisos que pide el país de destino para poder acceder a estos mercados, así como el etiquetado de los productos, las regulaciones para la subpartida específica, preferencias arancelarias y certificaciones necesarias para poder ingresar.

3.4.3.1. Mercado de aprendizaje

3.4.3.1.1 Chile

Chile es un mercado que tiene un gran potencial para ser un mercado de destino para la exportación de productos de chocolate, sin embargo, para poder realizar importaciones a este país, principalmente de productos alimenticios, se necesita cumplir con una serie de requisitos. En el caso, para la entrada del mercado ecuatoriano se necesita contar con las normas de calidad sanitarias para los alimentos procesados, para esto se puede aplicar la ISO 13485, la cual es una normativa específica para los sistemas de gestión de calidad para las organizaciones que buscan suministrar productos sanitarios o servicios relacionados (García, 2015).

Por otra parte, el exportar también deberá cumplir con el reglamento sanitario para alimentos N° 977/96, elaborado por el Ministerio de Salud Pública del Gobierno de Chile, en donde establece en el Título XVIII, párrafo II y Artículo 396, que las semillas de cacao o cacao en grano deberán contener como máximo 8% de humedad, 12% de cáscara, y no debe contener ninguna clase de insectos. En el caso del chocolate, el Artículo 389, menciona que este producto al momento de su fabricación puede ser combinado con azúcares o edulcorantes, saborizantes y productos lácteos. Sin embargo, este debe contener como mínimo un 20% de cacao, y puede agregarse hasta un 40% de otros ingredientes, tomando en consideración peso total del producto terminado (Ministerio de Salud Pública de Chile, 2015).

En el Artículo 399 señala que, para los chocolates sucedáneos, deberán contener como mínimo 4% de sólidos no grasos de cacao, y la humedad máxima es de 3%. En el caso de chocolates sucedáneos a base de leche deberá presentar como mínimo 12% de sólidos de leche desgrasados, y finalmente, para el tipo chocolate blanco deberá contener como mínimo 4% de manteca de cacao. Se debe tomar en consideración que para este tipo de productos es necesario destacar en sus envases la frase “sabor a chocolate” (Ministerio de Salud Pública de Chile, 2015).

Para el envasado de los productos alimenticios establece que la etiqueta debe contener el nombre del alimento, indicando su verdadera naturaleza, y en caso de ser alimentos sucedáneos indicar esta condición, se debe expresar el contenido neto en unidades sistema internacional o del sistema métrico decimal. Para los productos tanto importados como nacionales se deberá especificar el país de origen, fecha de elaboración y envasado de producto, fecha de vencimiento o plazo de duración. También se deberá indicar la información nutricional en donde se establezca toda la lista de todos los ingredientes con sus nombres específicos, además de incorporar los aditivos y sus concentraciones. Se debe incluir instrucciones de almacenamiento, e instrucciones de uso (ACE, 2010).

Para los productos que sean importados es necesario especificar, el nombre del importador y su domicilio. Además de que este deberá tener un registro en donde se incluya la destinación aduanera, antecedentes sanitarios, autorización de uso y consumo del producto, y las claves de los lotes de estos. Toda esta información deberá estar en idioma castellano, y los caracteres deben ser visibles, fáciles de leer e indelebles. Está prohibida la sobreimpresión o modificar la información contenida en el rótulo o etiqueta original, al menos de que contenga la debida autorización y el producto importado contenga una rotulación en otro idioma (Ministerio de Salud Pública de Chile, 2015).

Por otra parte, es necesario mencionar que existe el Acuerdo de Complementación Económica entre Chile y Ecuador (ACE 65), que fue suscrito en el marco del Tratado de Montevideo de 1980, y para fortalecer la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Este acuerdo busca reforzar las relaciones comerciales y económicas entre ambos países a través de diversificar el comercio, facilitar la circulación transfronteriza de servicios y mercancías, eliminando los obstáculos al comercio.

El Artículo 3.4 establece que ninguna de las partes podrá adoptar o mantener cualquier tipo de impuesto, arancel u otro de cargo para el comercio exterior aplicado a cualquier mercancía (García, 2015). Por esta razón, el producto con subpartida 180632: Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao: Los demás en bloques tabletas o barras: Sin rellenar, paga un tributo ad valorem del 6%, sin embargo, se tiene un arancel preferencial para Ecuador, por lo tanto, la tarifa aplicada es de 0%. Es necesario mencionar que este tratamiento arancelario será otorgado en base a un certificado de origen ya sea electrónico o escrito, que deberá ser emitido por una autoridad competente por la parte del país exportador (Trade Map, 2021).

3.4.3.2. Mercado intermedio

3.4.3.2.1 Estados Unidos

Estados Unidos es un mercado con un gran potencial, sin embargo, existen regulaciones que se deben seguir para poder realizar importaciones en este país, principalmente de productos alimenticios, en este caso el cacao y sus derivados. Una de las principales normas que regulan estos productos es la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA). Todos los embarques que lleguen a este país tienen que pasar por una inspección por parte de la FDA, por lo tanto, todo el producto alimenticio debe de ser sanos, inocuos, y ser producido bajo las

condiciones sanitarias correspondientes, además de que la etiqueta debe contener toda la información en el idioma inglés. En el caso del cacao, este será rechazado si el 4% del producto en grano está infectado o dañado con insectos, contiene moho, o si el 6% del cacao está dañado por insecto y contiene moho (OMC, 2018).

Otra regulación que los productos deben pasar es el Programa Nacional Orgánico (NOP), que es el encargado de la producción nacional, la manipulación y normas de etiquetado para los productos que se venden en Estados Unidos. Por lo tanto, el NOP certifica que los comerciantes, ya sean nacionales o extranjeros, cumplan con las operaciones y producción ecológica, de acuerdo con lo establecido por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (OMC, 2018).

Para el ingreso de productos de chocolate que sean declarados como orgánicos, es necesario un certificado que sea emitido por un organismo acreditado. Asimismo, se encuentran las restricciones sanitarias y fitosanitarias, y para poder realizar exportaciones a Estados Unidos se necesita contar con este certificado, ya sea de frutas, vegetales, o cualquier producto alimenticio (CATIE, s.f.). Por otra parte, contar con un certificado de origen, puede ser necesario para que la empresa que está buscando importar el producto obtenga la preferencia arancelaria negociada en un tratado o acuerdo comercial (GrupoEi, 2018).

Estados Unidos actualmente tiene 14 acuerdos de libre comercio con 20 países, entre estos se encuentra Bahrein, Chile, Australia, Colombia, Jordania, República de Corea, Israel, Marruecos, Panamá, Omán, Perú, Costa Rica, El Salvador, Singapur, República Dominicana, Guatemala, Nicaragua, México y Canadá. Entre estos acuerdos 12 son bilaterales y dos son plurilaterales. Cabe mencionar que estos acuerdos engloban el comercio de servicios y mercancías, con excepción de Israel que únicamente abarca el comercio de mercancías (Naranjo & Serrano, 2021).

En cuanto al Sistema Generalizado de Preferencias, ofrecía un libre acceso a más de 3500 productos de la línea arancelaria de ocho dígitos del Arancel Armonizado estadounidense, esto se encontraba disponible para 122 países en desarrollo. Por este motivo, las normas de origen de este sistema exigen que el producto se haya transformado suficientemente en el país que sea beneficiario. Entre los productos que pueden acogerse al SPG están los semi facturados y manufacturados, productos químicos, materiales de construcción y minerales, productos pesqueros y agropecuarios. No obstante, los productos que no tienen este libre acceso son los

textiles y prendas de vestir, calzado, artículos de cuero, relojes y algunos artículos de vidrio (OMC, 2018).

En el caso de Ecuador, formaba parte del Sistema General de Preferencias, que fue aprobado en el 2018, sin embargo, la extensión venció el 31 de diciembre del 2020. El país volvió aplicar para ser parte del SGP y el 8 de junio del 2021 el Senado de Estados Unidos aprobó esta renovación con vigencia hasta el año 2027. Esto llega a ser fundamental para el país ecuatoriano ya que 880 empresas exportan más de 380 productos bajo este sistema. De igual forma, Ecuador busca suscribir nuevos acuerdos comerciales para los siguientes años con Estados Unidos, China, Canadá y Corea del Sur (Naranjo & Serrano, 2021).

Tener en consideración los requisitos de etiquetado y marcado para los productos es muy importante, ya que muchos son constantemente rechazados por este problema. Son tres los organismos principales encargados de este proceso: el Food Safety and Inspection Service (FSIS), la U.S. Department of Agriculture (USDA) y la Food and Drug Administration (FDA); y estos establecen que los envases de los productos deben de tener al menos dos áreas de etiquetado diferentes, una parte la etiqueta principal, y la otra con una etiqueta informativa. En estas debe contener información completa respecto al producto, precisa y útil para el consumidor (OMC, 2018).

La etiqueta de presentación principal debe incluir el nombre del producto y el contenido neto, debe ser colocada en la zona más visible del envase, generalmente es en la parte superior o frontal, donde los consumidores puedan identificar con facilidad. Asimismo, el formato de la presentación de la etiqueta deberá cubrir una cara completa del envase. En segundo lugar, la etiqueta informativa se debe colocar a la derecha de la etiqueta principal, y debe incluir datos sobre el fabricante, nombre y dirección del distribuidor o planta envasadora, la información nutricional y la declaración de los ingredientes (OMC, 2018).

Además, se deben utilizar los códigos de barras de acuerdo al Universal Product Code (UPC-A). Finalmente, la tipografía debe ser clara, fácil de leer y de tamaño prominente; para el tamaño de las letras se recomienda como mínimo tener 1/16 de pulgada (1,6 mm) de altura y no superar el triple de su ancho. Sin embargo, para envases más pequeños, se puede usar tipografía más pequeña, pero debe de ser fácil de leer (Nonzioli, 2014).

En cuanto a los aranceles aduaneros, el producto con subpartida 180632: Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao: Los demás en bloques tabletas o

barras: Sin rellenar, tiene un régimen arancelario de Derechos NMF de 5%, y Ecuador no tiene ninguna preferencia arancelaria con Estados Unidos (Trade Map, 2021).

3.4.3.3. Mercado Desarrollado

3.4.3.3.1 Francia.

Los protocolos franceses, así como los europeos son bastante exigentes a la hora de aceptar ciertas mercancías, hay que tener en cuenta que existen diversas medidas sanitarias para poder entrar ciertos productos a los países de la Unión y en este caso Francia no es la excepción. Dentro de los aspectos importantes en materia logística están que las mercancías con envíos iguales o menores a 19 056 euros deben presentar dos facturas comerciales y los envíos mayores a este monto deberán presentar una factura comercial emitida por el banco (PRO COLOMBIA, 2019).

Esta factura debe contener la descripción de la mercancía de manera detallada, calidad, cantidad, valor total y precio unitario, adicional ingresar el método de venta si es FOB o CIF y la declaración de transporte firmada por el cargador o el transportista. A esto se le adiciona el certificado de autorización de la importación que depende del tipo de mercancía y certificado de origen en ciertas mercancías, en este caso el chocolate no necesita ser ingresado con certificado de origen (PRO COLOMBIA, 2019).

Para la subpartida 18.06.32.90. Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, Los demás, en bloques, tabletas o barras, sin rellenar, los demás. los requisitos de exportación para el mercado francés son: declaración del valor en aduana, esta declaración debe presentarse cuando el valor de la mercancía supere los 20.000 euros conjuntamente con el *Transitional Delegated Act.* o acto delegado transitorio y con el documento único administrativo, la declaración del valor de aduana contener la factura comercial con el valor de la mercancía, y los costos de transporte de la misma hasta el primer punto de entrada en la UE para poder calcular los aranceles o aplicar las preferencias (PRO COLOMBIA, 2019).

Se necesita adicionalmente el documento único administrativo, DUA, este es necesario para todas las mercancías que ingresen a la Unión, esta declaración es común para todos los estados miembros, debe estar redactado en una de las lenguas oficiales del bloque, en este caso en Francés, este documento puede ser presentado en un sistema homologado entre autoridades aduaneras, dentro de esta información se debe incluir datos del importador, exportador,

tratamiento aduanero homologado, datos de la mercancía, ubicación, embalaje, datos del medio de transporte, datos del país de origen, incoterm, moneda de factura, licencia de importación, certificados de inspección, documento de transporte y derechos arancelarios. De estos documentos se necesitan 8 copias para el ingreso (Help Desk, 2018).

Adicional para entrar en la unión se necesita los documentos de transporte: Bill of lading, conocimiento de embarque FIATA, hoja de ruta CMR y guía aérea AWB. se debe presentar la factura comercial, la lista de carga que contengan las dimensiones y el peso, dentro de esta debe estar especificado el nombre del exportador, importador y compañía de transporte, número de la factura del flete, tipo de embalaje, número de paquetes, cuantos se encuentran en cada paquete, peso neto y peso bruto. Finalmente, se necesita el documento del seguro de transporte (Help Desk, 2018).

Como documentos específicos para esta subpartida se necesita certificado de control sanitario de alimentos de origen no animal, según la regulación (CE) 852/2004 (CELEX 32004R0852) del parlamento europeo para la higiene de los productos alimenticios, se necesita el documento de Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos dado por la regulación Regulation (EC) 178/2002 (CELEX 32002R0178) del parlamento europeo para la legislación alimentaria (Help Desk, 2018).

Para el etiquetado de esta mercancía se debe realizar de la siguiente forma. nombre, lista de ingredientes, cantidad neta, mínimo de duración del producto, condiciones de almacenamiento, lugar de origen, declaración nutricional y el lote. para el chocolate se debe tener en cuenta que se debe utilizar un porcentaje mínimo de manteca de cacao, grasas vegetales que no superen el 5% si es que tiene grasa vegetal debe estar detallado en la lista de ingredientes visible en el etiquetado (Help Desk, 2018).

A más de las normas de seguridad e higiene alimentarias detalladas en las declaraciones anteriores, dentro de los productos que contengan cacao la Unión Europea data de las siguientes restricciones, en el caso del chocolate de 90% que se busca entrar a la Unión se encuentra la siguiente restricción para los niveles de cadmio presente en el mismo. para los chocolates con un contenido de materia seca total de cacao mayor de 50% los niveles de cadmio permitidos son de hasta 0.8, también se establecen límites para los residuos de disolvente de extracción utilizado en los productos alimenticios, con un límite de 1 miligramo/kilogramo para la producción de manteca de cacao (Ministerio de Comercio Exterior Colombia, 2019).

Para entrar dentro de un mercado existe una herramienta muy valiosa al momento de exportar, estas son las certificaciones, al instante que una empresa obtiene dichas certificaciones se vuelve mucho más fácil entrar en nuevos mercados. En el caso de la Unión las certificaciones que ayudan a la entrada de los productos derivados del cacao son las certificaciones orgánicas que aseguran que el producto no ha sido genéticamente modificado o utilice estos componentes, certificación de sostenibilidad UTZ, Fair Trade y Rain Forest Alliance y las certificaciones de responsabilidad social de las empresas con el ecosistema. Dentro de este aspecto es importante señalar que las políticas de la UE están orientadas a una conservación del medio ambiente por las que certificaciones medioambientales entran en este rubro de importancia (Ministerio de Comercio Exterior Colombia, 2019).

El Ecuador es parte del acuerdo multipartes con la Unión Europea, acuerdo que permite el desgravamen de los aranceles de ciertos productos para exportaciones e importaciones desde países europeos. En el caso de la subpartida 18.06.32.90 Ecuador no posee preferencias arancelarias en esta subpartida, se debe pagar el 20% del valor agregado, no paga impuesto especial, paga un arancel del 8.30% para terceros países. Es importante conocer que muchas veces se aplican estos aranceles para proteger la industria en este caso chocolatera del país (Access to Markets, 2022).

3.4.3.5 China

China al ser un país que no produce chocolate de manera masiva o que envía chocolate a diversos países tiene formas relativamente más fáciles de ingreso que la de los países europeos, sin embargo, los productos que entren a China tienen que ser de buena calidad. Los requisitos de documentación para la subpartida 180632 para acceder al mercado chino es poseer la factura comercial del producto, contrato de venta, copia de la licencia de comercio de la importadora, etiqueta en chino, si se menciona la palabra orgánico se debe presentar certificación, certificado de origen, certificado de venta original y en chino, certificado sanitario, etiqueta original y versión traducida, etiqueta de alimentos en idioma chino 8 copias, número de registro de aduana, versión electrónica de la etiqueta en USB, Bill of lading, y finalmente la garantía de la etiqueta (Trade Map, 2020).

En el caso de los alimentos todos deben tener una etiqueta en chino en donde se debe explicar las escrituras, números, gráficos e ilustraciones de la etiqueta que acompañen al packaging del producto además se debe detallar los nombres, método de uso, información del

distribuidor, también descrito en chino. El certificado de inspección de los alimentos importados se debe presentar al momento de la inspección de cuarentena, esto se hace por parte de la Administración General de Aduana *GACC*. los alimentos deben contener la siguiente información descrita en chino: nombre del producto, lista de ingredientes, nombre y dirección del fabricante, método de almacenaje del año de producción, fecha de producción y caducidad, país de origen, licencia de manufactura de la empresa o del agente, si el alimento ha sido modificado genéticamente (Trade Map, 2020).

Los requisitos sanitarios para este producto son: certificado sanitario del país productor, lista de ingredientes, certificado oficial de cuarentena, informe de inspección del producto en aduana, certificado de origen y de venta, una copia de la etiqueta del empaque en idioma original y tres copias en idioma chino e inglés, lista de empaque, contrato comercial y factura. Es importante tener todos estos documentos al día y traducidos correctamente para no tener problemas al momento de ingresar al país (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú, 2021).

Los requisitos del etiquetado para este tipo de productos están regulados por la norma GB 7718-2011 para alimentos pre envasados. el producto deberá estar en conformidad con las normas de seguridad alimentaria y las normas estatales del país de destino, fácilmente legible e identificable, debe ser fácil de entender para el público, no deberá presentarse de manera falsa o exagerada a los consumidores, no deberá describirse como otro producto o que pueda generar confusión, no deberá estar marcado como curación o prevención de enfermedades, utilizar caracteres chinos salvo la marca, se puede usar adicionalmente el idioma de grupos étnicos minoritarios pero la letra no debe superar el tamaño de la parte escrita en chino (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú, 2021).

Las normas de etiquetado estándar se necesitan: nombre del producto, lista de ingredientes, peso neto, información del productor, fecha de elaboración y de caducidad, condiciones de almacenamiento, número de licencia de producción del alimento, incluir las advertencias en ingredientes que causen alergia (Pro Colombia, 2020).

El arancel que paga este producto en China es del 10%, en este caso no se aplican salvaguardas a esta subpartida (Trade Map, 2020). Es importante que el producto cumpla con toda la documentación que exige la aduana china. un aspecto importante a tener en cuenta es

que todos los documentos deben tener su traducción al inglés y chino, esto garantizara la salida exitosa de la mercancía de aduana (Trade Map, 2020).

3.5. Proceso de selección de mercado objetivo

En base a toda la información anteriormente recolectada de los posibles países objetivo, se procede a utilizar la herramienta denominada “Matriz de Selección de Países”, la cual va a permitir compara la situación de cada país utilizando unos coeficientes de ponderación y una escala de puntuaciones para evaluar 10 criterios (Llamazares, 2016).

La matriz establece 4 coeficientes de ponderación, y son los siguientes:

- ❖ Coeficiente 0: esta ponderación significa que el criterio no se aplica.
- ❖ Coeficiente 1: esta ponderación significa que es el criterio menos importante.
- ❖ Coeficiente 2: esta ponderación significa que el criterio es importante.
- ❖ Coeficiente 3: esta ponderación significa que el criterio es muy importante.

Después de haber establecido los coeficientes de ponderación para cada criterio, es necesario valorar la información obtenida. Para esto se utilizará un sistema de puntuación en una escala de 1 a 5, que permitirá la comparación entre países (Llamazares, 2016):

- ❖ Puntuación 1: condiciones muy desfavorables.
- ❖ Puntuación 2: condiciones desfavorables.
- ❖ Puntuación 3: condiciones neutras.
- ❖ Puntuación 4: condiciones favorables.
- ❖ Puntuación 5: condiciones muy favorables.

Es necesario destacar que para que esta matriz sea eficaz para la comparación y selección de los países deberá otorgarse puntuaciones diferentes para cada país, en medida de lo que se considere conveniente. Una vez que se haya adjudicado las puntuaciones correspondientes a todos los criterios de los países, se debe realizar una multiplicación de la valoración de cada criterio por el coeficiente de ponderación, y posteriormente realizar una suma de la puntuación obtenida en cada criterio para de esta manera obtener una puntuación total, que indicará cual es el país que tiene mayor accesibilidad y potencial que los demás (Llamazares, 2016).

Tabla 7

3.5.1. Matriz de selección de países.

CO EF	CRITERIO	CHILE		ESTADOS UNIDOS		FRANCIA		CHINA	
3	Crecimiento económico del país	4	12	5	15	5	15	4	12
2	Poder adquisitivo per cápita	4	8	5	10	5	10	3	6
3	Volumen de importación	5	15	4	12	4	12	5	15
3	Crecimiento de la importación	5	15	4	12	4	12	5	15
3	Exportación desde el país de la empresa	5	15	4	12	2	6	2	6
2	Barreras arancelarias	4	8	3	6	4	8	5	10
2	Barreras no arancelarias	4	8	4	8	4	8	4	8
2	Riesgos comerciales	4	8	4	8	5	10	4	8
2	Facilidad para hacer negocios	4	8	3	6	5	10	3	6
0	Transparencia y corrupción	3	0	4	0	4	0	3	0
	TOTAL		97		89		91		86

3.5.2 Mercado seleccionado

Después de haber realizado la matriz de selección de países nos da como resultado, el mercado chileno con 97 puntos siendo este el que cumple en mayor cantidad las condiciones de mercado ideal para nuestro producto, en este caso la barra de chocolate cabe recalcar que este mercado tiene mayor puntuación en importaciones del producto y crecimientos de importación, el mercado chileno actualmente compra varias toneladas de chocolate de Ecuador lo cual es un factor beneficioso para la empresa.

Otro factor importante es las preferencias arancelarias, Ecuador al ser miembro de varias organizaciones comerciales y políticas con los países de Latinoamérica incluido Chile hace que los productos originarios del país paguen cero aranceles al momento de ingresar a Chile. Además, el poder adquisitivo del mercado chileno es uno de los mejores de América latina como se ha explicado en el inciso 3.4.1.3.1 en el análisis PESTEL chileno.

Es importante destacar que al salir como resultado un mercado de aprendizaje es muy importante para la empresa considerar los factores y la importancia de realizar exportaciones a este tipo de mercados ya que con esto no solo se gana experiencia en procesos de exportación si no que se abre el mercado en el entorno cercano del país, es decir que se puede expandir a otros mercados de aprendizaje y una vez posicionado el producto se abren muchas oportunidades en mercados intermedios y avanzados.

3.6 Conclusión.

Dentro de este capítulo se analizó la teoría de recursos y capacidades, la teoría del producto y de procesos, con esto se identificaron los principales puntos clave dentro de la empresa Golosinas Dikaty para poder tener un norte sobre los aspectos a cambiar y mantener de la empresa. Además, se realizó un estudio de inteligencia de mercados potenciales en donde se analizó el ambiente político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal de cada país para identificar las condiciones más importantes de estos. Se analizó además

elementos de ingreso a cada país, barreras arancelarias, condiciones legales, de empaquetado y etiquetado para cada país y se analizó el comportamiento de consumidores en todos los países potenciales para identificar el mejor target de mercado y potenciales consumidores.

Con esto se identifica al mercado chileno como mercado potencial de exportación. En base a esto se trabaja con un mercado de aprendizaje que no solamente servirá para adquirir experiencia con exportaciones sino también se busca que la empresa pueda aprender de la competencia en otros mercados y mejorar los recursos y capacidades de esta para atender a un mercado potencial en auge como lo es Chile en Sudamérica.

Capítulo 4

Marketing mix internacional del mercado chileno

4.1 Introducción

Hoy en día, debido a la globalización y la interconexión ha permitido a las empresas que ya no busquen únicamente centrarse en su mercado local, sino ahora estas aspiran extenderse y comercializar sus productos o servicios a nivel internacional. Para esto es necesario desarrollar estrategias que ayuden a la organización a aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado extranjero y pueda hacerle frente a toda la competencia, para ello es preciso implementar un plan de marketing internacional (Llamazares, 2016).

En este aspecto para Golosinas Dikaty ya se realizó la selección del mercado objetivo en el Capítulo 3, en donde los resultados demostraron que Chile era el país más conveniente para la primera exportación de la MIPYME. En base a estos resultados el presente capítulo busca desarrollar una adaptación de marketing mix en términos de producto, precio, plaza y promoción.

4.2 Definir propuesta de valor

Atributo/Beneficio: Chocolate con cacao de primer nivel para asegurar un sabor que genere experiencias y sensaciones inolvidables en nuestros clientes (Llamazares, 2016).

4.3 Definir el target en el mercado chileno. Información del segmento de mercado

El consumidor promedio en Chile consume alrededor de 3 kg de chocolate por persona cada año, en América latina el promedio oscila en 1,09 kg por año (La Barra, 2014). Un dato importante es que el país presenta un crecimiento de alrededor del 25% anual en las compras de chocolate Premium y de alto porcentaje de cacao. Dentro del mercado chileno el chocolate se divide en dos grupos: de consumo masivo, que son marcas que se encuentran en los supermercados en grandes cadenas de tiendas y de consumo gourmet, que son experiencias para el consumidor, ya sea en sabor o en exclusividad (Germer, 2018).

Un estudio realizado por Kantar Worldpanel determinó que dentro del consumo de chocolate las edades que prefieren el chocolate en barra o tableta se encuentran entre 18 y 25 años, las personas entre 26 y 35 años lo eligen por el sabor y se centran más en los valores nutritivos del producto; El estudio también reveló que las mujeres son las que más consumen chocolate y también están orientadas al valor nutricional (Notimex, 2017).

Es importante recalcar la importancia que está teniendo el valor nutricional del chocolate y los cambios de tendencia al consumo de este producto, se percibe del consumidor que un chocolate con mayor concentración de cacao es más nutritivo que otro en menor porcentaje, además que el consumidor prefiere un chocolate bajo en calorías y en azúcar con sabores distintos que acompañen al sabor del cacao. Es importante delimitar el mercado por edades ya que en este caso los consumidores menores de 18 años no serían un target apropiado para la barra de chocolate con alta concentración de cacao al ser su sabor más amargo (Notimex, 2017).

A continuación, se presenta la propuesta de segmentación del mercado chileno para la introducción de la tableta de chocolate de 75% y 90% de concentración de cacao de la empresa Golosinas Dikaty:

Variables de segmentación:

- Hombres y mujeres
- Edad: 25-65 años
- Sector metropolitano de Santiago de Chile.

Variables conducta:

- Gusto por el chocolate fino de aroma
- Gusto por un chocolate con alta concentración de cacao
- Gusto por el consumo de derivados del cacao
- Gusto por un chocolate sin azúcar/amargo
- Gusto por una experiencia gourmet.

4.3.1 Perfil del consumidor:

Hombres y mujeres entre las edades de 25-65 años de la región metropolitana de Santiago de Chile, pertenecientes a los grupos socioeconómicos con ingresos entre 899 USD correspondiente a 805 890. 57 pesos chilenos y 6 452 US correspondientes a 5 864 445. 06 pesos chilenos, que pertenecen a los grupos C3 a AB dentro de la clasificación socioeconómica chilena (Rodríguez, 2018). **Elaborado con un tipo de cambio de 1 USD = 896,43 Pesos chilenos el 01/08/2022 (XE, 2022).* El consumidor debe disfrutar de un chocolate en barra con alta concentración de cacao y valorar el sabor amargo del chocolate. Además, consumidores que identifiquen la importancia del valor nutricional de un chocolate con más de 70% de cacao sin aditivos. Se contempla un perfil del consumidor de estudiantes, adolescentes, población económicamente activa.

4.3.2 Estimación de la población objetivo.

Según el censo de 2017 la población de Santiago llega a los 7.112.808 habitantes. Se toma a la población económicamente activa con un rango de ingresos entre 899 USD y 6 452 USD que pertenecen al 15% de la población de Santiago de Chile. (Rodríguez, 2018).

- **Se estima entonces:** Población objetivo: $7\ 112\ 808 \times 15\% = 1\ 066\ 921$ hbts.

4.4 Producto

Los chilenos son de los consumidores más grandes de chocolate de Latinoamérica, es más, el consumo de chocolate dentro de Chile supera por mucho a varios de los productores de chocolate en América Latina como Colombia o Brasil. Los chilenos empezaron a consumir este producto a inicios de los 90 bajo la marca de Belcolade, de la empresa belga Puratos. Existen tres exigencias principales para el consumo de chocolate dentro de Chile: Productos con mayor porcentaje de cacao, la sustentabilidad y que el chocolate sea más saludable (Biblioteca del congreso nacional de Chile, 2017).

En los últimos años el mercado chileno se ha ido inclinando mucho más por un chocolate con mayor porcentaje de cacao, en este caso se han buscado chocolates que tengan un porcentaje de cacao mayor al 55%. Es entonces que el programa de internacionalización

buscará introducir en el mercado chileno la tableta de chocolate de 75% y 90% de la empresa golosinas Dikaty para satisfacer esta nueva demanda que surge en los chilenos de una mayor concentración de cacao. Además, la empresa cumple con certificaciones BPM y prácticas medioambientales que ayudarán a la introducción de este producto al mercado (El Mostrador Chile, 2020).

Una de las principales razones para el cambio de comportamiento del consumidor chileno es que es más consciente de su salud, un chocolate alto en azúcar resulta hasta perjudicial a largo plazo, sin embargo, un chocolate con alta concentración de cacao, de más de 70% hace que se lo asocie con un súper alimento (Spencer, 2021). Es importante destacar que este cambio de comportamiento no se da únicamente en el mercado chileno, dentro de los mercados analizados en el Capítulo 3 en varios mercados se da esta tendencia al chocolate amargo (El Mostrador Chile, 2020).

El producto que más ha generado ventas dentro de Chile son las tabletas de chocolate, estas ocupan más del 50% de la cuota de mercado. Es importante identificar la forma en la que el cliente chileno consumiría el producto, en este caso la empresa no solo cumpliría con los estándares de consumo al buscar llevar un chocolate más amargo y también en la forma de consumo al comercializar chocolate en tabletas (ICEX España, 2020).

4.5 Precio

4.5.1 Principales exportadores de chocolate en Ecuador

El chocolate fino es un producto que se encuentra en auge en los mercados internacionales, pero principalmente existen marcas ecuatorianas que han conseguido ganarse la acogida de los consumidores extranjeros, puesto que han sabido aprovechar la producción de cacao del país e innovar con nuevos sabores y variedades. Debido a esto el chocolate ecuatoriano se exporta bajo 17 marcas; entre los principales se encuentra Pacari, República del Cacao, Kallari, Hoja Verde, y Conexión Chocolate (ESPOL, 2021).

Por tal motivo es necesario realizar un análisis de los precios de venta que manejan estas marcas, ya que representan competencia para la empresa Golosinas Dikaty, además de

que esto ayudará la MIPYME a tomar mejores decisiones y estrategias al momento de abrirse camino en el mercado internacional.

Es necesario mencionar que se tomará únicamente como referencias las tres primeras marcas antes mencionadas, ya que son las que tienen un mejor posicionamiento en el mercado. Adicionalmente, los precios que serán mencionados hacen referencia a lo que se encuentra establecido en el mercado nacional.

Tabla 4.1 Lista de Precios por marca.

Gráfico 2:

Precios de chocolates por marca



Fuente: (Pacari, 2022) (República del cacao, 2022) (Kallari, 2022)

Elaborado por: los autores.

De acuerdo a la lista precio de las marcas presentadas anteriormente, se puede analizar que Pacari y Kallari tienen los valores más bajos, ya que estos van desde 2.25 USD hasta 2,80 USD. Es necesario mencionar que los contenidos netos de estas barras son de 50 gr y 70 gr, respectivamente, por lo tanto, se puede decir que llevan un precio estándar. Tomando como "Barras +70% cacao" (50 gr) de Pacari, y las barras de chocolate semi procesado de 70%, 75% y 85% de cacao (70 gr) de Kallari, obtenemos un precio promedio de 0.04 USD por cada gramo de chocolate.

Por otra parte, República del Cacao tiene los costos más elevados, ya que el precio de sus barras es de 9.50 USD, sin embargo, el contenido neto de las tablas es mayor que las otras marcas, puesto que son de 100 gr. No obstante, se puede mencionar que son costos bastante altos con respecto a la competencia.

En el caso de Golosinas Ditaky, se realizó una entrevista al Señor Pablo Pauta, dueño y gerente general de la empresa, y supo explicar que el costo de la elaboración de las barras de chocolate es de \$1,10, no obstante, el precio de venta al público es de 2.25 USD para las barras de 75% y 90% de cacao. Cabe destacar que el contenido neto de estos productos es de 100gr. Por lo tanto, se puede analizar que la MIPYME tiene valores de venta similares a los de la competencia como Pacari y Kallari, sin embargo, el contenido neto es mayor a las marcas mencionadas.

4.5.2 Precio de venta de chocolate fino en Chile

Como ya se había mencionado anteriormente, Chile es un país que presenta una tendencia creciente a la importación y venta de chocolate, colocándose como uno de los países con mayor índice de consumo de chocolate de América Latina. Por lo tanto, existen varias marcas internacionales que tienen ya un buen posicionamiento dentro de este mercado (El Mostrador Chile, 2020).

Por este motivo es necesario realizar un análisis de cuáles son los precios de las principales marcas de chocolate fino, puesto que esto ayudará a la empresa Golosinas Dikaty a tener conocimiento sobre la competencia en este país, y determinar si va a poder ser competitiva y plantear mejores estrategias para lograr un óptimo ingreso en este mercado extranjero (El Mostrador Chile, 2020).

Tabla 4.3 Precio de las diferentes marcas de chocolates en Chile

Gráfico 3:

Precios de chocolates en Chile

Nombre de la Marca	País de Origen	Descripción del Producto	Contenido Neto	Precio por Unidad (Pesos Chilenos)	Precio por Unidad (Dólares)
<p>Guylian</p> 	Bélgica	Chocolate barra 72% dark.	100gr.	\$3 179	\$3,57
<p>Guylian</p> 	Bélgica	Chocolate amargo, 84% sin azúcar.	100gr.	\$3 479	\$3,90
Lindt	Suiza	Chocolate barra extra fino dark amargo 70% cacao.	100gr.	\$3 449	\$3,87

					
<p>Lindt</p> 	<p>Suiza</p>	<p>Chocolate barra extra fino dark amargo 85% cacao.</p>	<p>100gr.</p>	<p>\$3 449</p>	<p>\$3,87</p>
<p>Valor</p> 	<p>España</p>	<p>Chocolate sin azúcar 70% cacao.</p>	<p>100gr.</p>	<p>\$2 799</p>	<p>\$3,14</p>
<p>Valor</p> 	<p>España</p>	<p>Chocolate sin azúcar 92% cacao.</p>	<p>100gr.</p>	<p>\$4 099</p>	<p>\$4,60</p>
<p>Costa</p>	<p>Chile</p>	<p>Chocolate Barra 62% cacao.</p>	<p>80gr.</p>	<p>\$1 889</p>	<p>\$2,12</p>

					
Costa 	Chile	Chocolate Barra 72% cacao y naranja.	80gr.	\$1 889	\$2,12
Pacari 	Ecuador	Chocolate orgánico 72% cacao	50gr.	\$2 799	\$3,14
Pacari 	Ecuador	Chocolate orgánico raw 85% cacao.	50gr.	\$2 799	\$3,14

Fuente: (Supermercado Jumbo, 2022)

Elaborado por: Los autores

**Elaborado con un tipo de cambio de 1 USD = 896,43 Pesos chilenos el 01/08/2022 (XE, 2022)*

**Elaborado con los precios establecidos en la página oficial del Supermercado Jumbo de Chile el 01/08/2022.*

4.4.2.1 Chocolates Guylian

Una de las marcas que se encuentra posicionada en el mercado chileno es Chocolates Guylian de origen belga. Existe una gran gama de barras, sin embargo, las que se tomaron en consideración son únicamente las barras de 72% y 84% de cacao. Lo que ofrece este producto es un chocolate Premium elaborado con ingredientes cuidadosamente seleccionados. Por otro lado, la barra de 84% de cacao, no tiene azúcar añadido, siendo una opción perfecta para necesidades especiales y dietéticas, manteniendo la calidad del sabor (Supermercado Jumbo, 2022).

Entre los certificados que posee este chocolate está que es libre de lactosa, producto vegetariano y vegano, libre de peces, libre de huevo, libre de maní, libre de crustáceos y mariscos, libre de sulfatos, certificación de calidad Kosher y Halal. Estos productos tienen un contenido neto de 100gr, y el precio de la barra de 72% de cacao tiene un costo de \$3 179 pesos chilenos (3,57 USD); y la barra de 84% tiene un valor de \$3 479 pesos chilenos (3,90 USD). Por lo tanto, se puede analizar que tiene un costo similar a la de la competencia y no son muy elevados, puesto que si existen otras marcas que cuentan con precios más altos (Supermercado Jumbo, 2022).

4.4.2.2 Chocolates Lindt & Sprüngli

En segundo lugar, se encuentra la marca de chocolates Lindt & Sprüngli que es de origen suizo. Existe una gran variedad gama de productos, sin embargo, se tomaron en cuenta únicamente las barras de chocolate de 70% y 85% de cacao. Lo que ofrecen estos productos es un chocolate negro de excelencia, que tiene un aroma, textura y sabor fuerte. Cabe mencionar que estas barras si tienen un contenido nutricional alto en azúcar (Supermercado Jumbo, 2022).

Entre los certificados con los que cuenta estos productos está el reconocimiento de ser libre de lactosa, producto vegano, libre de peses, libre de huevo, libre de mariscos y crustáceos, libre de trigo, libre de maní, libre de sulfitos, y certificación de calidad Kosher. El contenido neto de estos chocolates es de 100gr, y el costo tanto de la barra de 70% como la de 80% de cacao es de \$3449 pesos chilenos (3,87 USD). Por lo tanto, se puede analizar que el costo de estos chocolates es similar a las demás marcas, además de que contienen el mismo peso (Supermercado Jumbo, 2022).

4.4.2.3 Chocolates Valor

Seguidamente se encuentra la marca Chocolates Valor, que es producida en España. De igual manera cuenta con una gran variedad de productos, no obstante, se consideró únicamente las barras de 70% y 92% de cacao. Lo que ofrecen estos productos son chocolates negros intensos con altos porcentajes de cacao para los amantes a sabores fuertes. Adicionalmente, estos no tienen gluten, ni azúcar añadida, sino en su lugar son endulzados con Stevia (Supermercado Jumbo, 2022).

Entre los certificados con los que cuenta estos chocolates están el reconocimiento de ser un producto vegano y vegetariano, libre de lactosa, libre de peces, libre de mariscos y crustáceos, libre de huevo, libre de nueces y maní, libre de trigo y libre de sulfitos. El contenido neto de estos chocolates es de 100gr, por lo tanto, el costo de la barra de 70% de cacao es de \$ 2 799 pesos chilenos (3,14 USD), y para la barra de 92% de cacao es de \$4 099 (4,60 USD). En este punto es necesario mencionar que la barra de 92% registra el costo más alto entre todas las barras anteriormente mencionadas en la Tabla 4.3; además, es necesario recalcar que estos productos cuentan con menos certificados que las marcas ya referidas (Supermercado Jumbo, 2022).

4.4.2.4 Chocolate Costa

Por otro lado, se encuentran los Chocolates Costa, que es una marca local de Chile. De igual forma tiene una gama extensa de productos, sin embargo, para el análisis se consideró únicamente las barras de chocolate de 62% y 72% de cacao. Estos productos ofrecen un exquisito chocolate que puede ser utilizado para preparaciones de repostería o como para consumo directo (Supermercado Jumbo, 2022).

Este producto tiene certificado de ser libre de lactosa, libre de peces, libre de mariscos y crustáceos, libre de nueces y vegetariano. El contenido neto de estas barras es de 80gr, por lo tanto, el precio de las barras, tanto de 62% como la de 72%, es de \$1 899 pesos chilenos (2,12 USD). Es preciso destacar que estos chocolates tienen el costo más bajo que todos los chocolates anteriormente referidos, lo cual puede ser un problema para la demás competencia por su bajo precio. Sin embargo, también es el producto con menor cantidad de certificados, lo cual es un aspecto importante porque esto ayuda a que un producto tenga mejor renombre en el mercado (Supermercado Jumbo, 2022).

Costa es una marca con más de 100 años de trayectoria dentro del mercado chileno, y su amplia gama de productos como galletas, cereales, chocolates, rellenos, con leche o chocolates con un mayor porcentaje de cacao, entre otros; le ha llevado a la empresa a ser pionero en diversas categorías de productos en Chile, de esta manera innovando el mercado y posicionándose como líder respecto a la competencia (Supermercado Jumbo, 2022).

Por lo tanto, el caso de éxito de Costa radica en que hoy en día es una empresa madura, que se dedica a producir de forma masiva, en donde siempre se ha buscado invertir en tecnología de punta que les ha posibilitado expandirse y diversificarse. Esto ha permitido que todos sus productos sean accesibles para todos los consumidores y se encuentren distribuidos en todas las cadenas de supermercados de Chile. Adicionalmente, se venden más de 250 tipos de productos en más de 30 países (Supermercado Jumbo, 2022).

4.4.2.5 Chocolate Pacari

Finalmente, se encuentran los chocolates Pacari, que es una marca proveniente de Ecuador, y contiene una gran variedad de sabores y productos, sin embargo, para este análisis se seleccionó únicamente a las barras de chocolate de 72% y 85% de cacao. Cabe destacar que Pacari ha logrado obtener varios premios, posicionándose como parte de los mejores chocolates del mundo (Supermercado Jumbo, 2022).

Estos productos tienen certificado de ser un producto vegano, libre de lactosa, libre de soya, libre de huevo, libre de peces, mariscos y crustáceos, libre de maní y nueces, libre de trigo y libre de sulfatos. Adicionalmente, cuentan con diversas certificaciones de calidad como la Kosher, Certificación Orgánica Ecuador, EC-BIO-141 Agriculture non-EU,

Empresa B, Guaranteed Fair Trade, USDA ORGANIC, entre otros. El contenido neto de estas barras es de 50 gr, por ende, el precio de las barras, tanto de 72% como la de 85%, es de \$2 799 pesos chilenos (3,14 USD). Su precio es muy competitivo dentro del mercado, ubicándose únicamente por encima de los chocolates Costa. Cabe mencionar que los reconocimientos que ha recibido y las certificaciones de calidad obtenidas le dan un gran valor agregado a esta marca (Supermercado Jumbo, 2022).

4.5.3 Cálculo del precio Barra 75% y 90% de cacao desde Ecuador a Chile de la empresa Golosinas Dikaty

El precio fue calculado a partir de una tarifa de flete aéreo. Según estimaciones de Connect Américas el costo marítimo de un contenedor desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de Santiago de Chile en un contenedor de 40 pies high cube refrigerado tendría un flete estimado de 2 920 USD incluyendo documentación en destino, manejo de terminal en destino, manejo de terminal en origen y tarifas de documentación, un costo estimado de transporte terrestre en destino y origen de 575 USD y costos documentales de 1 040 USD, sería un total de 4 535 dólares sin incluir el seguro con tiempo estimado de llegada a Chile es de 10 días (Connect Américas, 2022).

Es importante destacar que el costo estimado de flete marítimo es por todo el contenedor, los costos serán menores para la empresa si logra conseguir un contenedor compartido o llevar en conjunto con otros exportadores de mercancía que necesite ser refrigerada, esto supone un ahorro en los costes de logística, sin embargo, se debe tener en cuenta la naturaleza de las mercancías que se envían en conjunto para no estropear las barras de chocolate hasta llegar a destino. Además, el cubicaje sería de 0.096 metros cúbicos y al ser una carga muy pequeña sería más complicado llevar por vía marítima (Connect Américas, 2022).

El costo del flete aéreo fue cotizado por la empresa SIATI Group. **Anexo 4**, en base a este coste se realizó el cubicaje y las estimaciones del precio del producto.

- Cubicaje

Dimensiones de la caja: 60cm *40cm *40 cm aguanta 60 kg

Caja 1	564 barras = 56.4 Kg
Caja 2	564 barras = 56.4 Kg
Caja 3	564 barras = 56.4 Kg
Caja 4	508 tabletas = 50.8 Kg

Fuente: Elaborado por los autores.

- **Calculo Valor FOB**

Costo de fabricación por tableta	1.10 USD
Unidades a enviar	2 200 Unidades
FOB	2 420 USD

Fuente: Elaborado por los autores.

- Se realiza una cotización a la empresa SIATI GROUP en flete aéreo. Anexo 3.
Costo del Flete = **2 107.60 incluye documentación en origen y destino, gasto de despacho, almacenaje y delivery en destino.**

- **Calculo del Seguro**

Valor FOB	2 420 USD
Flete	2 107.60 USD
CPT	4 527.60 USD

Seguro = CTP *0.55% del valor destinado al seguro de la carga	24.91 USD
---	------------------

Fuente: Elaborado por los autores.

- Cálculo CIF

FOB	2 420 USD
FLETE	2 107.60 USD
SEGURO	24.91 USD
CIF	4 552.51 USD

Fuente: Elaborado por los autores.

- **PRECIO ANTES DE IMPUESTOS DE LA TABLETA**

Precio	CIF/ UNIDADES P= 4 552.51 USD / 2 200 Unidades P= 2.069 USD
--------	--

Fuente: Elaborado por los autores.

PRECIO= 2.07 DÓLARES

- **Cálculo de tributos. Paga 6% ad valorem, en caso de certificado de origen 0**

CIF + 6% Ad Valorem	4 552.51 USD +6% Ad valorem = 4 825.66 USD
---------------------	---

Fuente: Elaborado por los autores.

- **En caso de certificado de origen.**

CIF + 0% arancel	4 552.51 USD + 0% Ad valorem = 4 552.51 USD
------------------	--

Fuente: Elaborado por los autores.

Esta exclusión al arancel afectará al precio final después de tributos y por ende al precio final, en esto recae la importancia de tener certificado de origen.

- Precio después de arancel del producto

Precio después arancel	$P = \text{CIF} + \text{Advalorem} / \text{Unidades}$ $P = 4\,825.66 \text{ USD} / 2\,200$ P = 2.19 USD
------------------------	--

Fuente: Elaborado por los autores.

PRECIO: 2.19 DÓLARES = 1963.18 PESOS CHILENOS

Elaborado con un tipo de cambio de 1 USD = 896,43 Pesos chilenos el 01/08/2022 (XE, 2022).

- Cálculo del producto +IVA

Precio Final	$P = \text{Precio después de arancel} + 19\% \text{ IVA}$ $P = 2.19 \text{ USD} + 19\% \text{ IVA}$ P = 2.6061 USD
---------------------	---

Fuente: Elaborado por los autores.

PRECIO FINAL = 2339.03 PESOS CHILENOS = 2.61 DÓLARES

Elaborado con un tipo de cambio de 1 USD = 896,43 Pesos chilenos el 01/08/2022 (XE, 2022).

- Estipulando un margen de ganancia del 35% para la empresa la tableta debe venderse a **3.52 USD** para ganar 0.91 ctv. por tableta, el precio final sería de **3154,73** pesos chilenos.

Elaborado con un tipo de cambio de 1 USD = 896,43 Pesos chilenos el 01/08/2022 (XE, 2022).

El margen típico de ganancia para una empresa de distribución es cercano al 25%, sin embargo, es necesario mencionar estas cifras son indicativas, y en ciertos casos depende de las actividades que vaya a realizar el distribuidor. Para el caso de Golosinas Dikaty los gastos de promoción también están incluidos en el porcentaje ya mencionado del intermediario (Kelly, 2018).

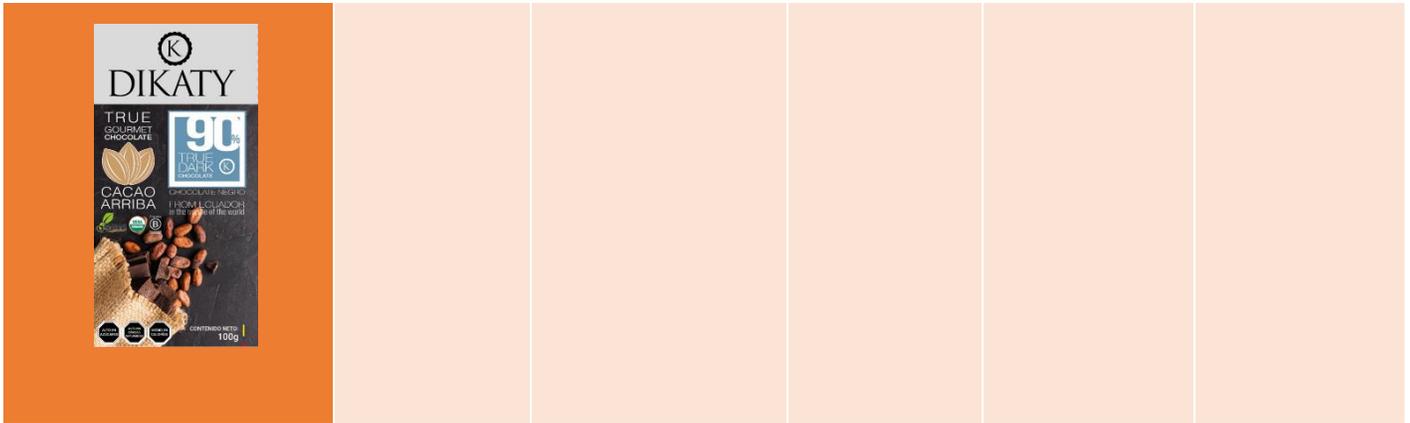
- El margen de ganancia del distribuidor es de 25% por tanto la tableta debe venderse a **4.40 USD** en el mercado de destino **3 993.48 pesos chilenos**.

4.5 Tabla de precio de las tabletas 75% y 90% de cacao en el mercado chileno.

Gráfico 4:

Precios mercado chileno

Nombre de la Marca	País de Origen	Descripción del Producto	Contenido Neto	Precio por Unidad (Pesos Chilenos)	Precio por Unidad (Dólares)
Golosinas Dikaty 	Ecuador	Barra de chocolate gourmet de 75% de cacao	100gr.	\$3 923.48	\$4.40
Golosinas Dikaty	Ecuador	Barra de chocolate gourmet de 90% de cacao	100gr.	\$3 923.48	\$4.40



Elaborado por: Los Autores

**Elaborado con un tipo de cambio de 1 USD = 896,43 Pesos chilenos el 01/08/2022 (XE, 2022).*

4.4.2.5 Análisis de los precios para Golosinas Dikaty

En base al análisis de los precios de los productos de marcas reconocidas en Chile, Golosinas Dikaty puede ingresar a este mercado, sin embargo, sus precios no son competitivos. El contenido neto de las barras de 75% y 90% que se busca exportar es de 100gr, similar al de las marcas ya referidas, no obstante, el costo que llevaría el chocolate de la MIPYME es de 4.40 USD, es decir 3 923.48 pesos chilenos.

Golosinas Dikaty no es competitivo con la mayor parte de marcas como Guylian, Lindt, o Valor, puesto que sus precios van 3.14 USD hasta 4.60 USD la barra de chocolate más costosa como se especificó en la Tabla 4.3. Si bien el chocolate de la MIPYME tiene un costo de 0.20 USD menos al producto de la marca Valor (barra de 92% de cacao), este ya se encuentra posicionado en este mercado y es reconocido por los consumidores. También se debe tener en consideración chocolates Costa, que es una empresa local, que cuenta con una amplia gama de productos y tiene los precios más bajos del mercado con un valor de 2.12 USD la tableta. Adicionalmente se debe mencionar que la Costa es una compañía que produce a gran escala y lleva muchos años de experiencia en el mercado.

Por otra parte, se encuentra Pacari, que es una marca de origen ecuatoriano que ha llegado ingresar sus productos al mercado chileno. El precio de sus barras es 3.14 USD dentro

de Chile, es decir, es 1.14 USD más económico que Golosinas Dikaty, por lo tanto, la empresa no puede ser competitiva frente a esta marca que proviene de su mismo país. De igual forma, se debe destacar los múltiples reconocimientos que ha tenido Pacari a nivel internacional.

No obstante, es necesario destacar ciertos aspectos claves que la empresa debería mejorar para ser competitiva, como es el caso de las certificaciones de calidad. La mayor parte de las marcas muestran un producto que es saludable, que no contienen azúcar, ni gluten, son veganos y orgánicos; en el caso del Chocolates Guylian y Lindt tienen incluso certificaciones como Kosher y Halal; y en el caso de Pacari tiene certificación Guaranteed Fair Trade, Empresa B, USDA ORGANIC, entre otras. Esto es muy importante puesto que dentro del mercado este tipo de certificaciones son muy valoradas, además de que estas dan un mejor renombre a la marca. Para Golosinas Dikaty sería fundamental tener en cuenta estas características para poder implementarlos y lograr realizar en el futuro su exportación de manera exitosa.

4.6 Plaza

La plaza es una parte muy importante, ya que es necesario establecer cuál va a ser la forma en la que el producto va a entrar en el mercado y llegar a manos del consumidor. Por lo general resulta muy complicado que un fabricante logre comercializar sus productos en los diferentes países de destino de manera individual, y optan por utilizar un canal de distribución que cuente con un intermediario que ayude en todo el proceso (Grapsas, 2017).

En este tipo de contratos existen grandes ventajas y desventajas, las principales ventajas es que la exportación se da contra entrega o contra embarque. No es necesario poseer una oficina de exportación, no es necesario nombrar representantes en el exterior, estas ventajas hacen que sea más fácil para el vendedor entrar en el mercado internacional (Estrada & Estrada, 2022).

Una de las principales desventajas de este tipo de envíos es tener claro el mercado ya que se desconoce muchas veces al cliente final y también se pierde algunos beneficios que siendo un exportador directo puede obtener como créditos o bajas en aranceles. Sin embargo, la empresa debe tener clara la situación del mercado en el que se encuentra, al realizar un

estudio de mercado sobre el comportamiento del consumidor le ayudará mucho en esta parte de la adaptación al mercado meta (Estrada & Estrada, 2022).

Este es el caso de Golosinas Dikaty, en donde se ha analizado algunos aspectos que han influido en la elección de este canal de distribución por medio de un agente o intermediario. Al ser una empresa que busca realizar su primera exportación al mercado chileno, es necesario contar con alguien que ayude y guíe a la MIPYME en el proceso, hasta que esta pueda adquirir mayor experiencia y en el futuro buscar otros canales que le beneficien. Adicionalmente, se debe mencionar que con la ayuda de un distribuidor se podrá posicionar los productos de mejor manera, ya que estos tienen un mejor conocimiento del mercado de destino. Por esta razón, se ha realizado una lista de los mejores distribuidores en Chile (Estrada & Estrada, 2022).

4.6.1 Tabla de distribuidores

Nombre	Página Web	Email/ Teléfono	Ciudad
IMPORTADORA Y COMERCIALIZAD ORA UROBOROS LTDA.	http://www.facebook.com /TermotronicChile/	+56955356979	Santiago
ANSON TRADING	http://www.anson.cl/	(02)8277300	Santiago
CENCOSUD	http://www.cencosud.co m/	5629590600	Santiago
COMPASS GROUP	http://www.compass- group.cl/	56-25910600	Santiago

BESTFOOD CHILE	http://Www.bestfoodchile.com	990633325	Santiago
----------------	---	-----------	----------

Fuente: (Connect Américas, 2022)

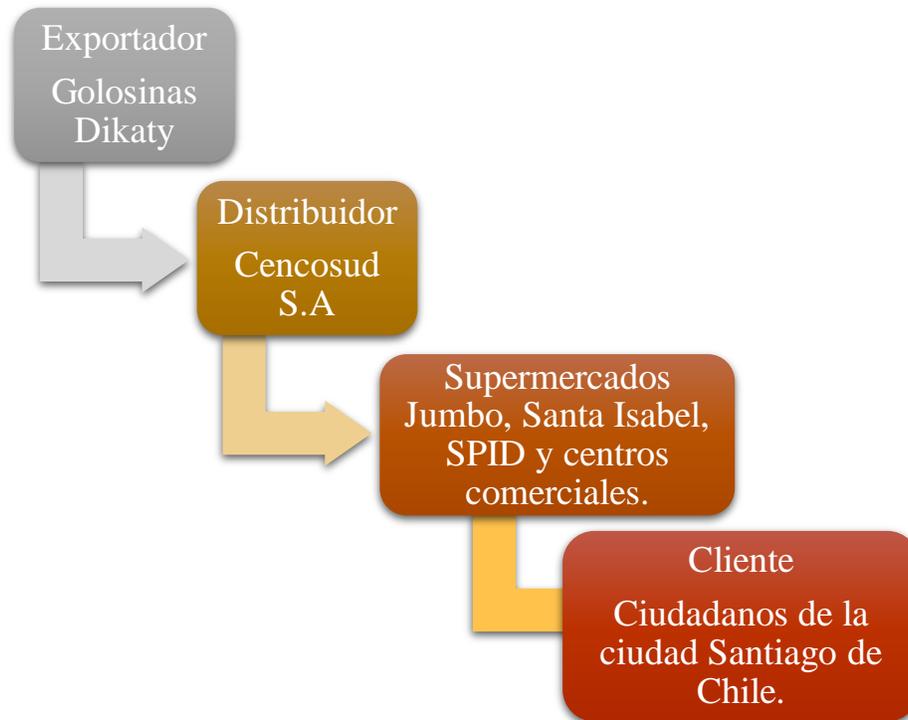
Elaborado por: los autores.

Para el caso de Golosinas Dikaty se ha seleccionado a Cencosud S.A como distribuidor puesto que esta empresa se dedica a la importación, distribución y venta de marcas nacionales como internacionales y se comercializan en más de mil tiendas con las que cuenta la compañía; entre estas se encuentran principalmente los supermercados JUMBO, Santa Isabel, tiendas de conveniencia SPID, diversos centros comerciales, entre otros (Cencosud, 2022).

Por tal motivo, en el siguiente gráfico se presenta el proceso de distribución que seguiría Golosinas Dikaty hasta llegar al consumidor.

Gráfico 5.

Proceso de distribución para Golosinas Dikaty



Elaborado por: Los Autores

Por otra parte, cuando una empresa opta por un distribuidor como forma de entrada al mercado del destino, depende mucho de las relaciones que se puedan establecer con la empresa que ofrece el servicio. Para ellos una de las principales maneras de buscar y contactar a los distribuidores en los países es por sitios webs de empresas del sector. Sin embargo, es necesario mencionar que las compañías encargadas de estos servicios en Chile no tienen una cultura de dar información o facilitar datos a posibles clientes.

Muchos de los casos solicitan reuniones personalizadas con los gerentes de las compañías para que estos puedan evaluar a profundidad los productos que se quieren comercializar. Este es un tema muy importante puesto que representa una barrera de comunicación y no se puede obtener la información necesaria de manera oportuna. Cabe señalar que la información sobre este problema presentado con los distribuidores en Chile es fruto de la investigación de campo realizada por los autores.

4.7 Promoción

La promoción es un aspecto clave la difusión del producto en el mercado meta, es la forma en la que transmitimos al consumidor lo que queremos vender. En el caso de Golosinas Dikaty se ha elegido una de la forma de exportación más común, elegir un distribuidor. En este caso el distribuidor se encarga de estos aspectos del mercado meta ya que es el que conocen mejor el mercado y la forma de que el producto sea exitoso en el mismo. El distribuidor es quien depende netamente del fabricante, genera su margen de utilidad y vende el producto en el mercado deseado (Deloitte, 2021).

Dentro de la promoción se contempla la forma en la que el producto engancha al cliente para una compra final, en el caso de la distribución enfocada al cliente el distribuidor que se elija se debe encargar de este aspecto ya que es quien conoce de mejor manera el mercado meta. La promoción se puede contemplar en anuncios, afiches. El distribuidor en este caso es quien elige el canal de promoción basado en los valores de la empresa esto siempre que esté estipulado en la negociación con el distribuidor y en el contrato de distribución. En la actualidad los chilenos prefieren comprar productos en descuento y se orientan más a las compras en las cadenas grandes de supermercados y un gran porcentaje de chilenos se está inclinando hacia canales digitales para realizar sus compras de alimentos (Deloitte, 2021).

Dentro de la promoción con el canal de distribución se puede ofertar una o dos tabletas extras a las convenidas para que exista una buena relación entre el distribuidor, canal de distribución y proveedor. También se puede trabajar en conjunto con el canal de distribución para implementar nuevos sabores que vayan de acuerdo con las preferencias de consumo de los chilenos, una vez identificado qué sabores son los más vendidos se puede también ofrecer combinaciones de sabores ecuatorianos y chilenos con el fin de tener un mix cultural y de esta manera también explotar los sabores de los dos países e innovando siempre en el sabor y en la presentación de las tabletas. Así como, empaques diferentes para días festivos, días cívicos, siendo capaz de transmitir confianza y aplicando la garantía de satisfacción al 100% (Deloitte, 2021).

4.8 Conclusión

Para concluir este capítulo, se realizó la adaptación de marketing mix en términos de producto, precio, plaza y promoción para la entrada exitosa de la MIPYME Golosinas Dikaty al mercado chileno. Para esto de manera inicial se redefinió la propuesta de valor de la empresa, ya que es importante tener una idea clara y concisa de cual su finalidad y cómo puede satisfacer las necesidades del cliente. Adicionalmente, se definió el target del mercado chileno, es decir a qué segmento va a estar dirigido el producto de la organización.

La adaptación realizada del marketing mix va a ayudar a que Golosinas Dikaty tenga presente cómo debe ingresar sus productos en el mercado chileno y los cambios que se deben realizan dentro de la empresa para lograr que su primera exportación sea exitosa.

Capítulo 5

Plan de adaptación de la empresa Golosinas Dikaty para el ingreso al mercado seleccionado y posteriores mercados internacionales.

5.1 Introducción

Una vez identificado el mercado meta al cual se busca establecer el producto, es necesario hacer una introspección a la empresa para verificar que se debe adaptar para poder ser más competitivos en este mercado. El conocer las fortalezas y debilidades dentro de la cadena de suministro, cadena productiva, comercialización y diseño del producto son de suma importancia para poder adaptar el concepto de la empresa al mercado al que se quiere llegar y a posteriores mercados para facilitar su acceso.

Dentro de este proceso de adaptación se ha seleccionado los procesos, recursos y capacidades, certificaciones, producto y costos que engloban el proceso de exportación, es por eso que se debe realizar un análisis de los mismos para poder identificar qué se debe adaptar al producto para que pueda tener éxito en el mercado de destino y en nuevos mercados en la posteridad.

5.2. Adaptación en capacidad de producción.

Dentro de la teoría de procesos se revisó que estos deben estar orientados a la eliminación de desperdicios y a la conexión entre todas las áreas de la empresa. La innovación en estas áreas es de suma importancia para garantizar un proceso exportador exitoso y no solo esto, al innovar la empresa se muestra fuerte frente a sus competidores y se posiciona de mejor manera en el mercado nacional y genera mayor confianza en los consumidores.

La adaptación de procesos también debe incluir la reducción en los tiempos en los que se fabrica en este caso la tableta de chocolate, esto con innovaciones tecnológicas de la planta o a su vez la expansión de esta. Los procesos de la empresa Golosinas Dikaty son

claros y eficaces para la elaboración del chocolate. En el capítulo 3.2.4.2. Se detalla el proceso productivo dentro de la empresa. Este es bastante claro y eficiente para cambiar de un producto a otro por ejemplo de tabletas a trufas.

Dentro de conversaciones con el señor Pablo Pauta, si la empresa se dedicara a producir únicamente tabletas de chocolate se puede llegar al número de 2 200 unidades semanales de producción, con la planta trabajando al 70% de su capacidad. Es decir que enfocando el proceso productivo de tabletas para exportación se podría realizar alrededor de 8,800 tabletas de chocolate mensuales con distintas concentraciones de cacao. Este proceso es muy importante ya que la planta se encuentra en capacidad de producción masiva para una primera exportación.

Se sugiere para la empresa Golosinas Dikaty una vez realizados distintos procesos exportables, si se verifica que es un mercado de exportación estable, desarrollar la línea de producción de tabletas y tratar de entrar con esta línea al mercado local para que sea una línea fuerte a nivel nacional y se desarrollen en más volumen no solo la línea de tabletas de exportación sino también la línea de producción de tabletas para abastecer el mercado local.

Es importante tener en cuenta que esto significa nuevos costos en los gastos de producción, márgenes de ganancia e incluso la inversión en materia prima. Una de las metas en aumentar la producción es la reducción de los costos fijos unitarios, dentro de estos al producir más puedo abaratar ciertos costos fijos y se permite incrementar la producción.

5.3 Adaptación en certificaciones.

Según el programa de internacionalización de la CEPAL para PYMES latinoamericanas las empresas deben adaptarse e innovar en tres áreas importantes: certificaciones y estándares de calidad, y finalmente, diversificar los canales de comercialización del producto. Dentro de estas innovaciones se contempla también la ayuda externa como de consultorías, capacitaciones y nuevos estudios de mercado para el producto, con esto se busca generar productos mejorados y nuevas ventas (Frohmann, 2016).

Dentro del apartado certificaciones se debe tener en cuenta que el cliente es consciente de que los productos requieren ser orgánicos, con buenas prácticas y controles de

calidad, el consumidor se enfoca en el tema medioambiental y en las cero generaciones de desperdicios. Actualmente se tienen clientes que prefieren consumir un producto que garantice lo que vende en su publicidad y esto se logra con las certificaciones. Dentro de las certificaciones recomendadas para Golosinas Dikaty están:

Empresa B:

Según la página oficial de Sistema B, este tipo de certificación busca que las empresas sean conscientes de que la economía debe ser fundamentada también en buenas relaciones con el medio ambiente y con sus colaboradores, apunta a que se pueda crear un valor integral para el mundo y la Tierra basadas en el bienestar de las personas y del medio ambiente de forma simultánea que sean beneficiosas en el corto y largo plazo. Existe un sistema B internacional que ayuda a certificar los impactos sociales y ambientales de las empresas (SistemaB.org, 2022).

Para poder acceder a esta certificación la empresa debe someterse a una evaluación por parte de Lab B, una entidad estadounidense sin fines de lucro, esta empresa evalúa certificaciones existentes y procesos de la empresa. Se analizan cuatro requisitos principales: propósito, es decir, que la empresa tenga un impacto positivo en el medio ambiente; legal, que se cumplan intereses no financieros en la empresa; certificaciones de gestión y transparencia y finalmente, interdependencia. Además, la empresa debe cumplir otros requisitos como:

- Tener más de 12 meses en operaciones
- Operar en un mercado competitivo
- Ser una entidad con fines de lucro
- Requerimiento legal de empresa B
- Ser un negocio completo.

Los pasos por seguir son completar la evaluación de impacto B, situada en la página oficial de las empresas B, sistemab.org. Luego se debe completar la declaración de divulgación e industrias controversiales, donde la empresa garantice que la empresa no se encuentra relacionada con prácticas que no se encuentren dentro de un marco legal, luego se debe enviar la evaluación de impacto B para revisión si la empresa obtiene más de 80 puntos, una vez se confirme si la empresa está apta se debe realizar el pago por la certificación del 30% de la cuota anual, posteriormente la empresa es sometida a verificación y finalmente se procede con la certificación. El pago va depender de la facturación anual de la empresa y puede ir desde los 500 hasta los 45 000 dólares anuales por llevar esta certificación (SistemaB.org, 2022).

Esta certificación ayudará a la empresa a posicionarse como una empresa comprometida con el medio ambiente, sus consumidores y sus colaboradores para no solo ofrecer un producto con garantías de calidad, si no también que garantice que todos los procesos medioambientales y de responsabilidad social se están cumpliendo acorde a los valores.



Certificado Empresa B

Fuente: (SistemaB.org, 2022)

Certificación Orgánica Ecuador:

La certificación de productos orgánicos se puede hacer en el Ecuador para poder generar confianza en el consumidor de que los productos que contiene en este caso el chocolate no han sido modificados genéticamente y son de excelente calidad de cultivos, respetando al ambiente, naturaleza y sin contaminantes, con esto se busca garantizar la integridad de todos los productos agropecuarios que se usen para la elaboración de producto terminado. En este caso el proveedor de Golosinas Dikaty debería solicitar esta certificación para el cacao o realizar un trabajo conjunto para obtener esta certificación. Este control y certificación se emite por medio de Agrocalidad a productores y comercializadores de productos orgánicos (Agrocalidad, 2013).

Para poder obtener esta certificación se debe firmar una solicitud de certificación ante el Organismo de Certificación en donde se compromete a cumplir con todas las instrucciones del instructivo y dar acceso al personal encargado de la verificación de instalaciones cuando lo requiera el personal autorizado. Se debe contar con un plan que incluya la descripción y número de parcelas, manejo de plagas, manejo de cultivos, manejo de rotación de cultivos e insumos a utilizarse (Agrocalidad, 2013).

El operador se compromete a cumplir las disposiciones del instructivo de certificación, llevar registros del origen, naturaleza y cantidad de insumos utilizados en la producción y los destinatarios de los productos comercializados, dar acceso total al organismo competente a sus parcelas y documentos de compra, ventas, etc. Esta certificación tiene la vigencia de un año. El valor por cancelar de la certificación será calculado por el Organismo de Certificación. Esta información se encuentra detallada en el instructivo de la normativa general para promover y regular la producción biológica, ecológica y orgánica, en el capítulo VI (Agrocalidad, 2013).



Certificación Orgánica
Fuente: (Agrocalidad, 2013)

USDA Organic:

Esta certificación avala que un producto importado tenga los requerimientos necesarios para ser considerado como orgánico, va más allá tratando de reducir el impacto en la biodiversidad y promulga una producción sostenible. Esta certificación es emitida por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos encargado del reglamento sobre etiquetados para productos orgánicos. Esta certificación y sello es único para el país del norte y no se permite convalidar otros sellos como en otros casos (Quality Assurance International, 2022).

Quality Assurance International es una de las empresas acreditadas por Estados Unidos y su departamento de Agricultura para entregar estas certificaciones esto establecida bajo regulaciones federales creadas por el ministerio llamadas *NOP National Organic Program*. Esta certificación se enfoca en cada uno de los escalones de la cadena de suministro y producción de la empresa, existen certificaciones para procesos y para productos (Quality Assurance International, 2022).

Para poder acceder a esta certificación primero se debe tener un contacto con una empresa encargada y avalada por el ministerio de agricultura de EEUU como QAI international, luego se le asigna a la empresa una gerente de proyectos de certificación. Se debe llenar una solicitud sobre los productos, prácticas orgánicas y operaciones. Segundo, se realiza una inspección en la planta para verificar la información y que cumpla con los estándares orgánicos del Ministerio de Agricultura. Tercero, un técnico realiza la revisión del

informe de inspección y emite observaciones si cumple o no cumplen los requerimientos (Quality Assurance International, 2022).

Los últimos pasos son la resolución cuando la compañía no pasa la inspección inicial, se puede dar un plazo para que esta cambie ciertas cosas para dar solución a las *no conformidades* presentadas en la resolución o revisión. Una vez se realice una nueva inspección la empresa podrá contar con el certificado. Este certificado se renueva anualmente y cada que la empresa realice cambios en los productos se debe notificar a la empresa tramitadora ya que esta debe asegurarse que no existan o se usen sustancias que puedan degradar el medio ambiente. Con esta certificación la empresa adquiere un gran compromiso con el medio ambiente dentro de toda la cadena de suministro y de producción (Quality Assurance International, 2022).



Logo USDA Organic

Fuente: (USDA.gov, 2022)

Dentro de esta gama de certificaciones orgánicas internacionales existe la certificación orgánica para la Unión Europea, esta tiene el principio de una producción sostenible, conservación del medio ambiente, mantener la biodiversidad, garantizar un producto nutritivo para los consumidores, libre de modificaciones genéticas. Los productos

importados deben regirse al reglamento europeo, donde consta que deben seguir estrictas regulaciones para un producto considerado orgánico (Control Union, 2022).

Ecocert es una empresa tramitadora autorizada por la Unión Europea para realizar el proceso de inspección y certificación de los productos provenientes de la agricultura. Para este certificado la empresa necesita la lista de los tipos de actividades orgánicas dentro del proceso productivo, lista de los productos certificados y fechas de vigencia de distintas certificaciones. Para acceder a la tramitación se debe llenar una solicitud, firmar un contrato, realizar una auditoría en la planta, realizar un expediente de certificación y se puede dar paso a la certificación orgánica. Es importante recalcar que el costo de los trámites para la obtención de la certificación depende de la empresa tramitadora, así como en su reglamento recalcan que no se hacen cargos de terceras solicitudes o costos adicionales fuera del proceso de certificación (ECOCERT, 2022).



Agricultura orgánica

Fuente: (ECOCERT, 2022)

Fair trade:

Esta certificación se basa en el comercio justo para las personas que colaboran con la empresa, esta certificación busca avalar que a los agricultores y trabajadores se les entregue un pago justo por su trabajo. Especialmente en los productos agrícolas ya que los pequeños productores no reciben el pago debido por las condiciones del producto que cultivan, Fair Trade hace que el comercio sea justo desde agricultor (Fairtrade International, 2022).

Esta certificación no solo se basa en los trabajadores sino también en el respeto al medio ambiente, ya que dentro de los estándares para obtener una certificación de este tipo se encuentra que se reduzca el agua para riego a lo mínimo posible. El tener este tipo de certificaciones garantiza que se está cumpliendo como comercio justo para todos los colaboradores de la empresa y que los consumidores pueden ser parte de proyectos de inversión en maquinaria o de creación de proyectos comunitarios para los agricultores (Fairtrade International, 2022).

Para obtener esta certificación se lo debe hacer por medio de Flocert, primero se debe realizar una solicitud, una vez llenada la solicitud la empresa enviará los requisitos para obtener la certificación así como un cuestionario con preguntas acerca de la empresa que deberá ser reenviado, en un plazo de 30 días se recibirá un permiso para comerciar, previo a la auditoría luego se realizará la inspección y auditoría explicando el resultado, una vez analizada la auditoría si hay no conformidades se guiará en el proceso para cambiarlas, y una vez verificado los cambios se procede con la entrega de la certificación que será válida por 3 años. El costo de la certificación va desde 200 a 2 400 USD dependiendo de la empresa (Flocert, 2022).



Logo FairTrade

Fuente:(Fairtrade International, 2022).

Para la empresa Golosinas Dikaty se debe buscar adaptar este tipo de certificaciones ya que no sólo facilitarán el ingreso a nuevos mercados, sino que el cliente preferirá este producto a otros que no las tengan, este tipo de certificaciones también hacen a la empresa competitiva en el mercado internacional. Lo que se busca además es no solo implementar estas certificaciones si no que la empresa adapte otras como: producto vegano, kosher, libre de gluten, entre otras que ayudarán al producto a posicionarse para todo tipo de consumidores y de esta forma ampliar su nicho de mercado y expandirse a nivel mundial.

Estas son algunas de las certificaciones propuestas para poder tener ventajas al momento de exportar, sin embargo, se considera adquirir no todas sino las que representen relevantes para los mercados en donde se quiere exportar ya que también representa un costo significativo para la empresa en temas de renovaciones o cambios en caso de ser necesarios (SENECYT, 2019).

El Cacao Arriba es una de las denominaciones de origen que tiene el Ecuador junto con los sombreros de paja toquilla, la pitahaya de Palora, el café de Galápagos y el Maní de Transkutukú, la denominación de origen se utiliza para promover la calidad de un producto propio de un país y desarrollar un mejor entorno productivo para las personas que cultivan o trabajan en este tipo de productos, además se garantiza que este producto es propio y único en una región del mundo (SENECYT, 2019).

En caso de exportación también es importante poseer un certificado de origen, esto hace que se reduzcan aranceles en ciertos productos y en ciertos países. En el caso de Chile la tableta de chocolate entra con arancel 0 en caso de disponer de un certificado de origen. Este tipo de documento acredita que un producto es originario de un territorio. Para obtener este documento es necesario el registro en Ecuapass en solicitud de uso, también es importante registrarse en organismos que acrediten el documento como Fedexpor o cámaras autorizadas por el MIPRO, como segundo paso se debe realizar la declaración juramentada de origen en Ecuapass, luego en la misma plataforma seleccionar Elaboración de *CO* y de debe llenar el formulario para luego retirar el certificado en el MIPRO o cámaras, el costo del trámite es de 10 USD (Weisson, 2016).

En caso de poseer certificado de origen en Chile se reduce el 6% de arancel Ad valorem. Calculando la reducción del arancel el precio sería de:

CIF + 0% arancel / Unidades	P= 4 552.51 USD / 2 200 Unidades P= 2.06 USD
Precio + 19% IVA	P= 2.06 USD +19% P=2.46 USD
Precio + 35% de utilidad	P= 2.46 USD + 35% P= 3.32 USD
Precio +25% margen del distribuidor	P= 3.32 USD +25% P= 4.15 USD
Precio Final	4.15 USD

Fuente: Elaborado por los autores

El precio estipulado para la venta y comercialización del producto en Chile fue de 4.40 USD con la reducción del arancel se redujo el precio en 0.25 ctvs. por tableta con el precio de 4.15 USD, representando un ahorro total de 550 USD para la empresa por el total de 2 200 tabletas exportadas. Si bien este precio se presenta un alto para el mercado meta se permite jugar con los márgenes una vez se tenga esta reducción y se busca ejemplificar cuál sería la reducción total al tener un certificado de origen. Este documento no representa una reducción en el arancel únicamente en el mercado chileno, en varios países el poseer este tipo de documentación permite la entrada libre de aranceles, especialmente el país latinoamericano es por eso que se realiza esta recomendación.

5.4 Adaptación del producto.

La adaptación que se sugiere a la empresa Golosinas Dikaty va de la mano con la satisfacción del cliente, el conocer lo que requiere el cliente en el país de destino es importante para el proceso productivo, de empaquetado y de comercialización. Una vez revisados los apartados 3.4.2.1.1, 4.2 y 4.3 se identifica que el consumidor chileno prefiere un chocolate con alta concentración de cacao en su base, de alto valor nutricional, con

diversidad de sabores y en forma de tabletas. Adicional a esto la experiencia de un chocolate de esta clase se considera gourmet y se identifica como una experiencia de degustación distinta a un chocolate tradicional.

Es por esto que se recomienda a la empresa para este mercado y posteriores ingresos: Innovar en sabores. Actualmente Golosinas Dikaty se encuentra desarrollando distintos sabores como naranja, café y ají, combinados con distintas concentraciones de cacao esto es un paso gigante para la diversificación del producto ya que los sabores entran en un nicho de mercado diferente y se puede expandir la comercialización, a esto se le recomienda adaptar distintos sabores de tradicionales del mercado meta. Como por ejemplo sabores picantes como el Merken, Rica, Maqui, entre otros en el caso de Chile. Además, al ser un producto ecuatoriano se pueden dar mezclas de sabores entre Ecuador y Chile. El explotar los distintos sabores del Ecuador no solo ayudarán a la empresa a ser conocida a nivel mundial sino también a posicionarse como referente de chocolate de alta calidad (Chile Travel, 2021).

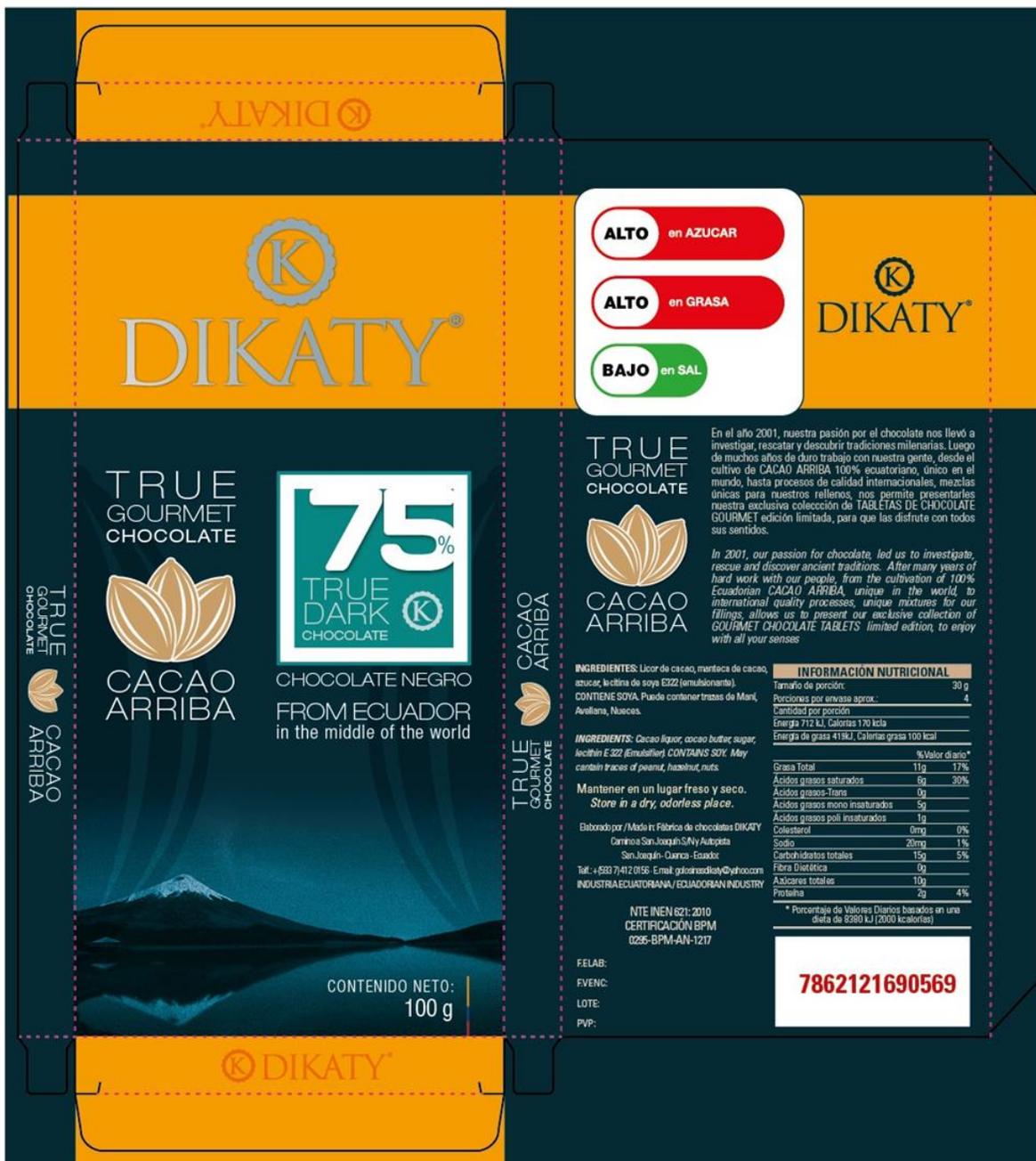
5.5 Adaptación del empaque de las barras de chocolate de 75% y 90% de Golosinas Dikaty

Para ingresar a nuevos mercados extranjeros es necesario que las empresas busquen siempre adaptarse en base a la preferencia de los consumidores, las normas internacionales y a la normativa vigente en el país de destino. Este es el caso del empaque de los productos, que es un aspecto muy importante que tener en consideración si se quiere llegar a exportar.

Si bien es cierto, el empaque tiene como objetivo principal proteger el producto en el proceso de traslado, sin embargo, también es importante que este pueda reflejar la expresión de marca, dicho de otro modo, lo que la empresa quiere transmitir en base a su marca, ya que esto ayuda a generar un mayor impacto en los consumidores. Es decir, un empaque correcto ayuda a que el comprador se identifique con el producto, además de que pueda diferenciarlo entre las demás marcas de la competencia. Para ello es fundamental tener en cuenta aspectos como los materiales, la forma, la tipografía, los colores, la ubicación de los elementos dentro del empaque, entre otros. En el caso de la empresa Golosinas Dikaty, ya se tenía establecido un diseño de empaque para las tabletas de chocolate de 75% y 90% de cacao (Valle, 2018).

Gráfico 6:

Diseño de empaque de tabletas



Diseño del empaque para la tableta de 75% de cacao

Fuente: (Golosinas Dikaty, 2022)

No obstante, al tener definido a Chile como el mercado objetivo para realizar la primera exportación de MIPYME, es necesario realizar una adaptación en el diseño del empaque del producto, puesto que este debe regirse al reglamento sanitario para alimentos N° 977/96, elaborado por el Ministerio de Salud Pública del Gobierno de Chile, el cual ya se mencionó anteriormente en el capítulo 3. Para esto se contrató los servicios del diseñador gráfico David Ramón, quien realizó el nuevo boceto del empaque en base al diseño ya establecido anteriormente por Golosinas Dikaty.

Gráfico 7:

Nuevo diseño de empaque de tabletas



Nuevo diseño de empaque-Tableta 75% de cacao

Fuente: (Diseñador David Ramón, 2022)

Gráfico 8:

Nuevo diseño de empaque de tabletas



Nuevo diseño de empaque-Tableta 90% de cacao

Fuente: (Diseñador David Ramón, 2022)

Uno de los principales cambios que se realizó respecto al empaque anterior fue el color, puesto que se sustituyó el azul marino con amarillo mostaza por un color café oscuro con tonos claros de gris, de esta manera haciendo lucir al empaque más sobrio y elegante, además de resaltar de mejor manera el logo de la empresa. De igual forma, se cambió la imagen de fondo del empaque por un retrato más colorido, en donde resalte el ingrediente principal del producto, el cual es el cacao.

Otra adaptación que se realizó al empaque fue la implementación de los logos de las certificaciones recomendadas para Golosinas Dikaty como la Certificación Orgánica Ecuador, USDA ORGANIC y Empresa B. Esto es importante dado que los clientes hoy en día son mucho más conscientes de los productos que están comprando, y contar con estas certificaciones ayuda a que el consumidor se sienta más seguro respecto a la calidad de lo que está adquiriendo.

Gráfico 9:

Certificaciones de Golosinas Dikaty



Fuente: (Diseñador David Ramón, 2022)

Otro de los cambios realizados fue la aplicación del modelo de sello negro o semáforo negro de alimentos utilizado en Chile, en donde se obliga que los productos deben llevar esta señalización en la parte frontal, y se debe poner advertencias respecto a si tiene contenido

alto en azúcares, grasas saturadas, sodio o calorías. En el caso de las barras de chocolate de Golosinas Dikaty cuenta con tres sellos (López, 2020).

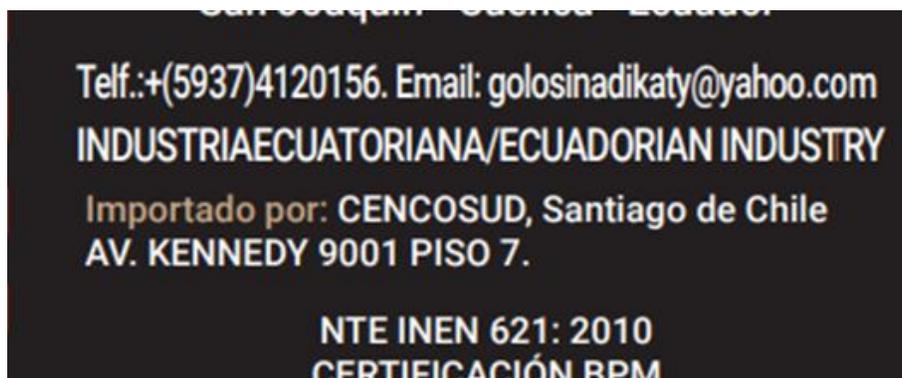
Gráfico 10:

Semáforo de alimento Chile para las barras de chocolate de 75% y 90%



Fuente: (Diseñador David Ramón, 2022)

Finalmente, el último cambio que se realizó fue el implemento de la dirección del importador, puesto que en el reglamento sanitario para alimentos N° 977/96 establece que para los productos que sean importados al país es necesario especificar, el nombre del importador y su domicilio (Ministerio de Salud Pública de Chile, 2015). Para la MIPYME que seleccionó a la empresa Cencosud S.A que se encuentra establecida en la ciudad de Santiago de Chile como importador intermediario para la distribución de las tabletas de chocolate en este mercado.



Datos del Importador

Fuente: (Diseñador David Ramón, 2022)

5.6 Adaptación de recursos y capacidades de la empresa

5.6.1 Adaptación de los Recursos de Golosinas Dikaty

Como ya se había mencionado con anterioridad la empresa Golosinas Dikaty posee varios recursos tanto tangibles como intangibles que ayudan a que esta pueda funcionar, ser sostenible y pueda adaptarse de diversos entornos. Por lo tanto, después de haber realizado el análisis respectivo para la entrada de la MIPYME al mercado chileno, esta necesita realizar ciertos cambios en cuanto a los recursos que posee, para que sus exportaciones se realicen de manera exitosa.

En cuanto a los recursos tangibles, es decir los activos físicos de la empresa, Golosinas Dikaty cuenta con algunas maquinarias de gran tecnología que ha facilitado la producción de los diversos productos de chocolate que se comercializan a nivel nacional como las trufas, pasteles, bombones o grageas; sin embargo, es necesario adaptar mayor maquinaria, utensilios y muebles que estén destinados únicamente a la producción de las tabletas de chocolate, puesto que de esta manera se optimizará el tiempo de producción, además de cumplir con la demanda que requiere el mercado internacional.

De igual forma, es necesario buscar una mejora en la infraestructura tecnológica de la organización, dado que es necesario establecer una buena comunicación con los clientes en el exterior y poder realizar negocios, por lo tanto, es imprescindible contar con Internet de buena calidad, equipos electrónicos como computadoras, impresoras e implementos de oficina.

Por otra parte, se deben adaptar los recursos intangibles de la MIPYME, en este caso los recursos humanos. Golosinas Dikaty actualmente cuenta con 8 trabajadores que laboran en la empresa puesto que se tuvo que realizar un recorte de personal debido a la pandemia de COVID-19, estos trabajadores únicamente se encuentran en las áreas operativas, no cuenta con trabajadores para otras áreas de la organización. No obstante, es necesario que esta

busque nuevos empleados que ayuden a cubrir con la producción para poder cumplir con la demanda de las exportaciones.

Adicionalmente, es necesario contar con un equipo de trabajo especializado en comercio exterior, que ayude en los procesos de exportación, y tenga los conocimientos necesarios respecto al mercado de destino, en este caso Chile. Es necesario mencionar que también se deben implementar personal que brinde soporte con el control de la parte financiera de la empresa y personal de marketing, puesto que esto ayudará en la promoción y la difusión de los productos. Es importante realizar estos procesos de adaptación constantemente, ya que el aporte de las ideas del ser humano es fundamental para que la empresa pueda seguir creciendo e innovando.

5.6.2 Adaptación de las Capacidades de Golosinas Dikaty

Tener en consideración la capacidad productiva es una parte muy importante antes de poder realizar una exportación, puesto que debe determinar si la empresa dispone del volumen necesario de productos para enviar al mercado extranjero. En el caso de Golosinas Dikaty, su capacidad productiva no se encuentra trabajando en su totalidad, sin embargo, esta puede llegar a producir 1500 kg, es decir, más de una tonelada de chocolate. Adicionalmente, es necesario destacar que la mayor parte de la producción que realiza la organización actualmente es de productos que van a ser comercializados a nivel local.

Por esta razón, si Golosinas Dikaty desea poder realizar sus exportaciones de manera exitosa, es necesario que aumente su nivel de producción, pero principalmente, se necesita que realice cambios en la planificación productiva, puesto que es imprescindible especializarse únicamente en la producción de tabletas de chocolate, debido a que es complicado realizar el cambio de los procesos que requiere cada producto. Por lo tanto, esto significa que la organización deberá producir en menor cantidad productos como trufas, grageas, pasteles y bombones que están destinados para el mercado local y concentrarse a mayor escala en las tabletas que se enviarán al mercado internacional.

Por otra parte, la capacidad financiera es muy importante al momento de considerar realizar una exportación, ya que la empresa debe asegurarse de contar con los recursos necesarios para que pueda asumir todos los costos que implica este proceso. En este aspecto,

Golosinas Dikaty cuenta únicamente con el capital de la empresa sin tener otras fuentes de financiamiento externo, es decir la organización está solventada en base a sus propios recursos.

Si bien la MIPYME está dispuesta a incursionar en exportaciones de sus productos, esperaba que esto se pueda realizar únicamente con los recursos que ya dispone, sin realizar procesos de endeudamiento. No obstante, se debe tener en consideración que los costos logísticos para poder realizar sus exportaciones son elevados para ser cubiertos únicamente con el capital propio de la organización, adicionalmente, se debe tener en cuenta gastos adicionales como viajes para negociaciones, ferias, material publicitario, obtención de certificaciones, entre otros. Por lo tanto, si Golosinas Dikaty busca realizar exportaciones de manera exitosa y que pueda ser sostenibles al largo del tiempo deberá contar con capacidad de endeudamiento para conseguir fuentes de financiamiento externas que le ayuden a cubrir todos los costos.

5.7 Adaptación de costos

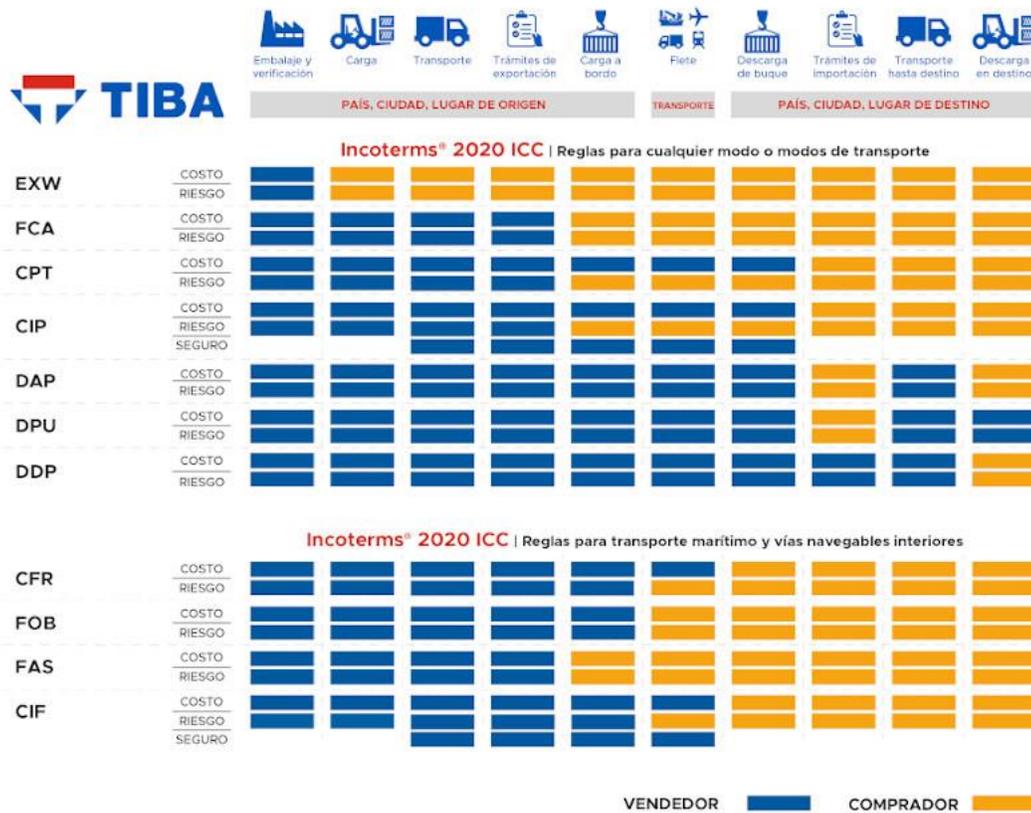
Al realizar un proceso de exportación es importante tener en cuenta que se requiere de un ajuste financiero a la empresa, no solamente en inversiones en maquinaria sino también en procesos logísticos, de transporte, de empaquetado y de cumplimiento de normas y requerimientos de otros países para poder ingresar al mercado deseado.

5.7.1 Costos Logísticos.

Al momento de exportar se incurre en costos en el país de origen, que engloban los costos desde la fábrica hasta el aeropuerto o sitio de entrega de la mercancía. Los costos de tránsito internacional, por ejemplo, el almacenaje, manipuleo del embarque, agentes de aduana y manipuleo de desembarque; Otro de los costos en los que se debe incurrir son costos en el país de destino que incluye la documentación aduanera, gastos bancarios y seguros. Estos costos son los que se debe tener presente al momento de sacar un producto del país, es por esta razón que la empresa debe tener claro estos gastos que se harán en un periodo de cada 6 meses o cada 3 meses de acuerdo a la negociación (Salguero, 2019).

Gráfico 11:

Costos de exportación sin INCOTERM específico que asume el comprador y vendedor en todos los medios de transporte y en vías navegables



Fuente: (TIBA, 2020).

Para la empresa Golosinas Dikaty, se realizó una cotización con SIATI Group para el envío de 2 200 tabletas de chocolate, distribuidas en 4 cajas de 60 cm *40 cm *40 cm, repartidas en 3 cajas de 564 unidades y una caja de 508 unidades para exportación al consumo. Con un peso total de 220 kg en toda la mercancía. Esta cotización se realizó en transporte aéreo por la aerolínea COPA desde el aeropuerto de Guayaquil al aeropuerto de

Santiago de Chile, obteniendo las siguientes descripciones en gastos. Ver el Anexo 3 para el desglose total de los valores logísticos.

Valores de flete	Flete aéreo	686.40 USD
	FSC	66.00 USD
	Guía aérea	120.00 USD

Valores en origen	Servicio de exportación	128.80 USD
	Servicio de aduana de exportación	134.40 USD
	Servicio de manejo DAP/DDP	112.00 USD

Valores en destino	Documentación	80.00 USD
	Des- consolidación	195.00 USD
	Honorario agente de aduana	150.00 USD
	Gasto de despacho	100.00 USD

	Almacenaje	200.00 USD
	Delivery	135.00 USD

Gastos logísticos totales.	2 107.60 USD
----------------------------	---------------------

Fuente: Elaborado por los autores

Es importante tener en cuenta que estos costos logísticos no se encuentran calculado el seguro de la carga, que se calcula a partir del precio FOB del producto + el flete multiplicado por 0.55% dependiendo de la empresa de transporte para poder asegurar la carga. En este caso se estimó el costo del seguro en 24.91 USD para la mercancía. Con un costo FOB del producto de 2 420 USD se estima un total de inversión en precio de fabricación, costos logísticos y seguro de **4 552.51 USD**.

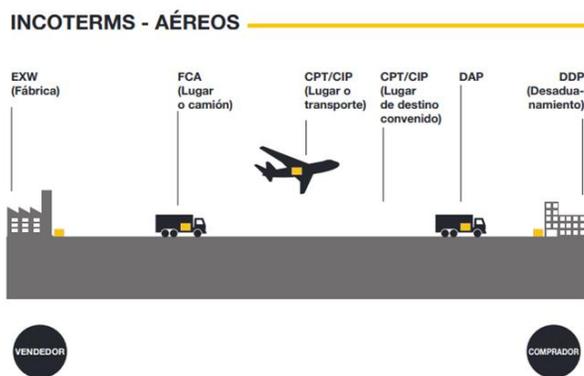
Es importante tener en cuenta que estos costos van a variar de acuerdo a la negociación que se tenga en este caso con el distribuidor del producto, es necesario establecer qué costos cubre el exportador y que costos cumple el importador para poder de esta forma también abaratar costos de exportación. Es aquí donde entra la negociación del incoterm, en el caso aéreo se recomendaría el incoterm *CPT/CIP Carriage Paid To* a un lugar de destino convenido y que el importador se encargue de recogerlo y desaduanizar. Los costos logísticos presentados anteriormente fueron realizados en base a este incoterm. Es imperativo también establecer cada que tiempo se realizarán los envíos en el año para poder establecer un plan de cuentas en donde se contemple el monto total de los costos logísticos por año.

Otros de los incoterm aéreos que se pueden negociar es *FCA Free Carrier*, cubre el lugar de recogida hasta el aeropuerto, *CTP/CIP Carriage Paid To* que cubre el transporte al lugar establecido por las partes; *DAP*, incluye el transporte en destino, *DDP Delivery Duty*

Paid, incluye todo el transporte hasta la desaduanización existe flexibilidad en la elección del INCOTERM pero siempre se deberá estipular en la negociación y el contrato los costos de las distintas partes en el proceso desde la salida del producto en origen hasta la llegada del mismo a bodega en destino.

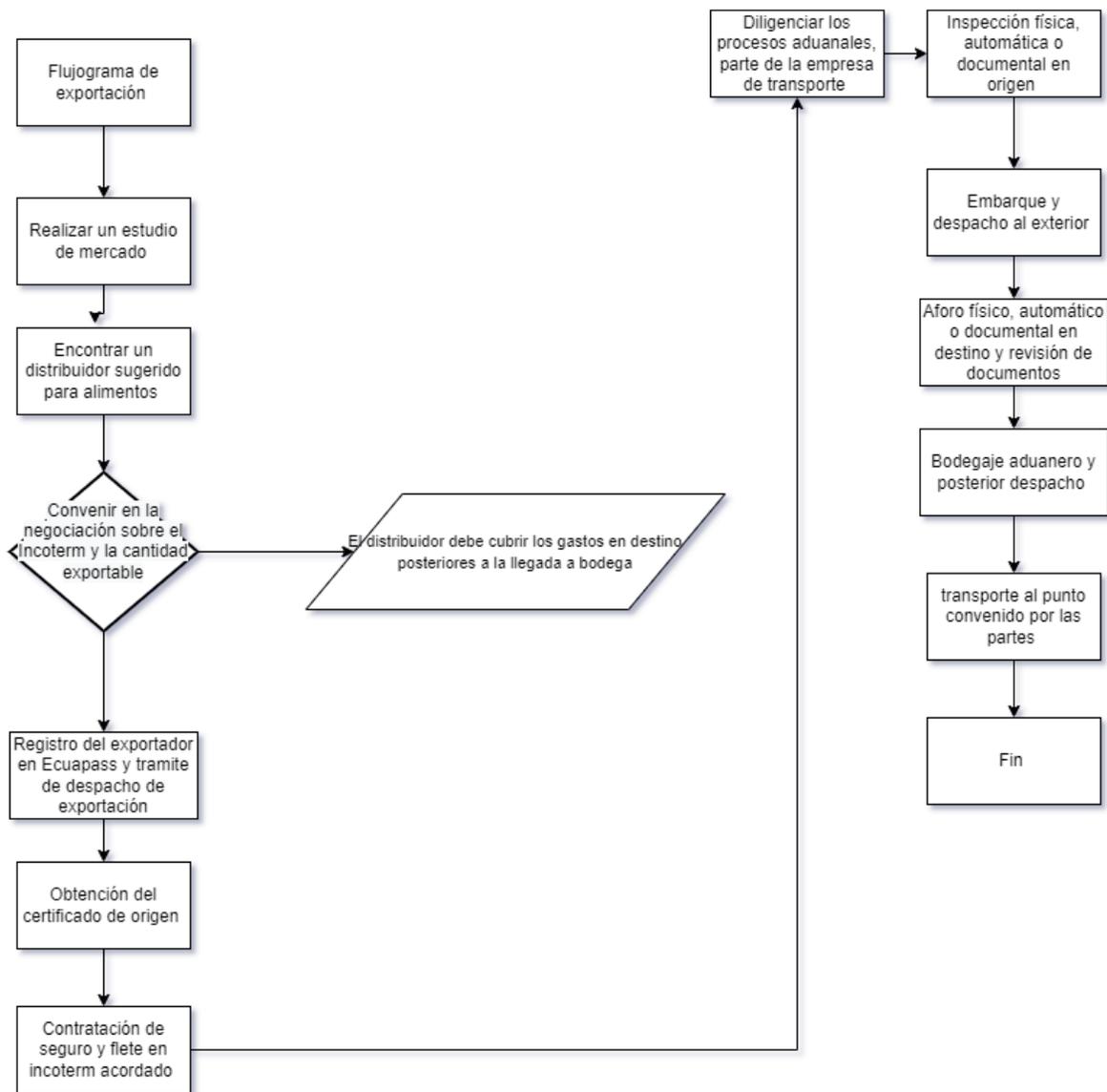
Gráfico 12:

Tipos de INCOTERMS aéreos



Fuente: (Catrans, 2022)

Un aspecto importante para considerar son los pasos a seguir dentro del país para poder exportar, primero se debe tener claro el régimen de exportación que se quiere utilizar, en el caso de Golosinas Dikaty se utilizara el de exportación definitiva. Se debe obtener la firma electrónica para los procesos aduaneros correspondientes del exportador, se debe tener el registro del exportador en el sistema informático del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, en adelante SENA, esto debe realizarse en el sistema Ecuapass y además se debe realizar el trámite de despacho de exportación del producto. Es importante que en este proceso también se consiga un agente de aduanas para orientar con las exportaciones lo que también significarán un costo para la empresa.



Flujograma de Exportación
Fuente: Elaborado por los autores

El cuadro anterior presenta el flujograma del proceso de exportación, se debe tener en cuenta no solo los costos logísticos sino también de documentación dentro de este proceso, es importante tener en cuenta que el mismo debe ser supervisado y guiado por un agente aduanero para mayor seguridad y se debe considerar como otro gasto para la empresa, el

asegurar un proceso de exportación exitoso es la base para que la empresa pueda entrar en nuevos mercados de forma exitosa.

Golosinas Dikaty debe tener claro el panorama de costos especialmente los costos logísticos, ya que esta es una de las partes más costosas del proceso de exportación, para poder cubrir con los mismos no solo la empresa debe ampliar su capacidad productiva si no también innovar en sus productos para que estos sean apetecidos en el mercado internacional. Dentro del precio del producto en el mercado chileno se propuso un margen de ganancia del 30% por barra en el precio final lo que significa la utilidad para la empresa de este proceso de exportación, esto para ofrecer un precio competitivo y lograr cubrir con los costos de exportación dentro del mercado meta.

El conocer los costos permitirán a largo plazo buscar estrategias para abaratarlos, por ejemplo; las barras de chocolate no cuentan con un certificado de origen, el contar con este certificado exonera a la empresa de pagar el arancel del 6% ad valorem de las barras de chocolate en el mercado chileno. Conforme la empresa se vaya adaptando al mercado meta y se vaya dando a conocer se puede ir incrementando el volumen de exportación, lo que permitirá generar una mayor ganancia con la utilidad y también la posibilidad de expandir el mercado no solo a Santiago de Chile si no a otras ciudades del país sudamericano.

5.7.2 Precio del producto.

Después de realizado el estimado de precio en destino se concluye que no se puede entrar en el mercado a competir por precio, termina siendo más caro que la mayoría de la competencia e incluso más caro que su propio competidor ecuatoriano , se recomienda a la empresa para hacer más atractivo al producto, contar con certificaciones internacionales que eleven la percepción de calidad por parte del cliente al momento de realizar la compra, si bien se estima una población objetivo con un rango socioeconómico alto el producto entraría al mercado con un precio bastante alto.

Para poder ser competitivos en el precio se debe tratar de abaratar el costo de producción, tratar de producir en volumen y analizar si es viable crear una sola línea de producción para las tabletas de chocolate. Otra forma de abaratar los costos para influir en el precio final sería en el método de envío y costos logísticos, se puede contemplar el envío

marítimo en un contenedor compartido para abaratar el costo del flete y del seguro esto generará un cambio en el precio de venta, también como mencionado anteriormente obtener el certificado de origen para estar exento del pago del arancel en destino.

El precio es uno de los factores importantes al generar una compra, el ser uno de los más caros en el mercado de destino le quita competitividad al producto aun sea dirigido a un nicho de mercado de cierto nivel socioeconómico. Es importante tratar de abaratar costos y crecer en el mercado nacional para incrementar la producción y de esta forma tratar de competir por precio.

5.8 Conclusión

Para concluir este capítulo, se analizó todas las falencias que tiene Golosinas Dikaty, en las cuales es necesario realizar cambios para que la empresa pueda realizar su primera exportación al mercado chileno de manera exitosa. Por lo que se recomendaron una serie de adaptaciones que la organización debe tener en consideración, entre las cuales está realizar una adaptación de los procesos, recursos y capacidades para la organización, pero principalmente se requiere implementar certificaciones que va a ayudar a que los clientes en el mercado extranjero prefieran consumir el producto de esta empresa.

Adicionalmente, se recomendó la adaptación de diseños de los empaques de las barras de chocolate de 75% y 90% de cacao de acorde a la normativa establecida en Chile para la entrada de productos importados. Finalmente, se realizó una adaptación de los costos que son importantes tener en consideración para que la empresa pueda realizar el ajuste financiero necesario que ayude a cubrir con los gastos de todo el proceso de exportación.

Conclusiones:

En conclusión, una vez analizados los distintos mercados potenciales y haber realizado el análisis de inteligencia de mercados, el destino seleccionado a exportar sería Chile ya que presenta nuevos consumidores enfocados en el concentrado de cacao de las tabletas a exportar. Además, es un mercado emergente en el consumo de este producto, posee una industria chocolatera poco desarrollada y altos índices de importaciones de este producto a este país.

Para poder llevar a cabo este proceso se determina con un nuevo Export Audit la situación de la empresa y se identifican ciertos cambios a nivel interno que deben ser mejorados, es importante destacar que la empresa acaba de pasar y sobrellevar con asertividad la pandemia por COVID 19 que dejó a muchas empresas similares fuera del mercado, este aspecto es importante ya que se muestra a la empresa como perdurable y con un buen manejo administrativo.

Una de las conclusiones más importantes es que la empresa no se presenta competitiva en el mercado de destino a nivel de precio, de hecho entraría al mercado con uno de los precios más altos e incluso mayor que el de su competidor ecuatoriano Pacari, es por esto que la empresa debe buscar abaratar costos de producción o logísticos y realizar mejoras en la cadena de abastecimiento para lograr abaratar el costo del chocolate y jugar con el margen de ganancia y el porcentaje del distribuidor en destino.

Se sugirieron cambios específicos a nivel de empaque, capacidad productiva, certificaciones, costos, procesos, recursos y capacidades incluyendo varios ítems dentro de estas que no solo ayudaran a la empresa a atraer más consumidores sino también a entrar en diferentes mercados posteriormente. El ingresar a un mercado de aprendizaje dotará a la empresa de conocimiento necesario en exportación antes de buscar entrar a un mercado más grande.

La empresa Golosinas Dikaty debe convertirse en un referente nacional para crecer y cubrir primero el mercado nacional y poder continuar con el mercado internacional. Con

este proyecto se concluye la etapa de investigación de mercados internacionales para la empresa Golosinas Dikaty y se dejan estructurados los cambios sugeridos a la empresa para tener en cuenta en su proceso de exportación.

Recomendaciones:

- Golosinas Dikaty es una MIPYME que busca internacionalizarse, por esta razón necesita realizar ciertas adaptaciones en la empresa y mejorar su competitividad. Se recomienda adquirir nuevas certificaciones que permitan a la organización garantizar la calidad de su producto y de esta manera ser más competitiva dentro del mercado extranjero. No obstante, se recomienda que principalmente la empresa adquiriera la certificación de origen, puesto que esto minimiza los costos de los aranceles, abarata el precio final de la tableta de chocolate y facilita la entrada a ciertos países.
- Para que la MIPYME Golosinas Dikaty logre ser competitiva en el mercado internacional es necesario que mejore los costos de los productos. Para esto se recomienda cambios en el ámbito de producción por volumen para poder abaratar costos fijos y poder reducir el costo final del producto ya que el precio en el que se comercializará en el mercado de destino sería uno de los más caros y esto haría poco competitiva a la empresa a nivel internacional. Adicionalmente, se debe tener en consideración abaratar los costos en la cadena de abastecimiento y costos logísticos *en caso de exportación*.
- Se recomienda tener en consideración un cambio en la planificación productiva, aumentando la producción de la línea de tabletas chocolate. La MIPYME Golosinas Dikaty cuenta con una manufactura diversificada, no obstante, cuando la empresa logre ingresar al mercado extranjero y este sea estable es necesario analizar producir una línea de tabletas de manera independiente al mercado local, es decir, únicamente destinado para exportación y de esta manera poder cumplir con la demanda que requiere un mercado internacional.

- Finalmente, se recomienda que Golosinas Dikaty busque crecer su marca y ser madura primero en el mercado nacional para que posteriormente pueda tener los recursos y experiencia suficientes, y de esta manera incursionar en un mercado internacional.

Bibliografía

- Access to markets*. (15 de 03 de 2022). Obtenido de Access to markets: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/results?product=18063290&origin=EC&destination=FR>
- ACE, (2010). Acuerdo de Complementación Económica N°65 Chile-Ecuador. Obtenido de: https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/ACE65_Acuerdo.pdf
- ACTI, (2020). Cinco tendencias tecnológicas que marcarán a Chile en 2021. [en línea] ACTI. Obtenido de: <https://acti.cl/cinco-tendencias-tecnologicas-que-marcaran-a-chile-en-2021/>
- Agro calidad. (11 de Julio de 2013). Obtenido de Agro calidad: <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/by3.pdf>
- Aguirre Miguel Ángel. (2003). Teoría del producto en la empresa. obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-del-producto-en-la-empresa/>
- Aldama, Z. (2019). Inteligencia artificial en EE UU: el beneficio manda. El País. Obtenido de https://elpais.com/retina/2019/08/06/tendencias/1565081605_721375.html.
- Andrade, J. Z. (19 de febrero de 2019). *La Hora*. Obtenido de La Hora: <https://www.lahora.com.ec/opinion/la-demanda-de-chocolate-en-asia/>
- Astudillo, R. (2012). LA POLÍTICA COMERCIAL DE CHILE: DE LA “INTEGRACIÓN GLOBAL” AL “REGIONALISMO ABIERTO. [ebook] Obtenido de: <https://revistamarina.cl/revistas/2012/5/astudillo.pdf>
- Bajo, O. (2020) Teorías del comercio internacional. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*. Obtenido de: <http://Dialnet-TeoriasDelComercioInternacional-274408.pdf>.
- Ballesteros, A. (31 de mayo de 2020). *El orden mundial*. Obtenido de El orden mundial: <https://elordenmundial.com/politica-externo-china/>
- Banco Mundial. (2020). Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CN>

Bejerano, P. (2019). *Thinkbig*. Obtenido de Thinkbig: <https://blogthinkbig.com/anadir-animoji-iphone-android/>

Bermúdez, Á. (2022). 3 logros y 3 frustraciones del primer año de gobierno de Joe Biden en Estados Unidos - BBC News Mundo. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-60063480>.

Better Life Index. (2021). Obtenido de Better Life Index: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/france-es/#:~:text=En%20el%20campo%20de%20la,nivel%20de%20part%C3%ADculas%20atmosf%C3%A9ricas%20PM2.5>.

Biblioteca del congreso nacional de Chile. (2017). Obtenido de Biblioteca del congreso nacional de Chile: <https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/nuestropais/region13/>

Biz Latin Hub Group, (2021). Importar y Exportar En Chile: Entendiendo los Requisitos de Comercio Internacional. [en línea] Biz Latin Hub. Obtenido de: <https://www.bizlatinhub.com/es/importacion-exportacion-chile/#:~:text=Las%20regulaciones%20chilenas%20que%20rigen,514%20del%20Ministerio%20de%20Hacienda>

Calvopiña, A., (2020) La relación con el consumidor es importante para Pacari. [en línea] Ekos. Obtenido de: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/la-relacion-con-el-consumidor-es-importante-para-pacari>

Canalejo, E. (2010). *Sobre Francia*. Obtenido de Sobre Francia: <https://sobrefrancia.com/2010/11/03/el-chocolate-en-francia/#:~:text=Todos%20los%20franceses%20tomaban%20chocolate,reinventando%20la%20idea%20del%20chocolate.>

Cancillería del Ecuador. (2021). Obtenido de Cancillería del Ecuador: <https://www.cancilleria.gob.ec/china/2021/10/29/acuerdo-de-libre-comercio-con-china-impulsara-exportaciones-ecuatorianas/>

- Cano, M., Balderrabano, J., Oliveira, D., & Pérez, G. (31 de octubre de 2013). *Universidad Veracruzana*. Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://cienciadministrativa.uv.mx/index.php/cadmiva/article/view/1661/3042>
- Cardozo, P., Ramírez, C., & Chavarro, A. (2007). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>
- Carrere, M., (2021). Los desafíos ambientales de Chile en el 2021. [en línea] Noticias ambientales. Obtenido de: <https://es.mongabay.com/2021/01/los-desafios-ambientales-de-chile-para-2021-en-plena-reactivacion-economica-post-covid-19/>
- Castro, L. (10 de Julio de 2015). *Repositorio Universidad del Rosario*. Obtenido de Repositorio Universidad del Rosario: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/10601>
- CATIE. (2022) Demanda de cacao amigable con la biodiversidad en los Estados Unidos [Ebook]. Obtenido de: <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A7733e/A7733e.pdf>.
- Cencosud, Unidades de Negocios (2022) | Cencosud. [en línea] Cencosud. Obtenido de: <https://www.cencosud.com/unidades-de-negocios>
- Chavéz, R. (2014). *Calameo*. Obtenido de Calameo: <https://es.calameo.com/books/0033676231eb29c043b26>
- Chile Travel. (27 de agosto de 2021). Obtenido de Chile Travel: <https://www.chile.travel/sin-categorizar/turismo-gourmet-especias-y-sabores-unicos-de-chile-2/>
- Coface. (2022). Obtenido de coface: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/China>
- Comunicarse. (2016). Obtenido de Comunicarse: <https://www.comunicarseweb.com/noticia/china-aprueba-ley-que-aplicara-impuestos-la-contaminacion-ambiental>
- Congreso Mundial de la Naturaleza*. (2021). Obtenido de Congreso Mundial de la Naturaleza: <https://www.iucncongress2020.org/es/francia/francia-en->

Deloitte. (2021). Obtenido de Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/customer-marketing/cl-preferencias-y-tendencias-de-los-alimentos-en-chile.pdf>

Díaz Ortega, M. (2015). *Universidad Autónoma de Barcelona*. Obtenido de Universidad Autónoma de Barcelona:
https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2015/tfg_25041/Diaz_Ortega_Marianela_TFG_GEAO_2014-15.pdf

Durán, C. (marzo de 2018). El modelo de seis dimensiones de la cultura. *Forbes México*, 4.

ECOCERT. (2022). Obtenido de ECOCERT: <https://www.ecocert.com/es/certificacion>

Ekos Negocios. (07 de junio de 2021). Obtenido de Ekos Negocios:
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/12-economias-mas-grandes-del-mundo>

El Mostrador Chile. (21 de enero de 2020). Obtenido de El Mostrador Chile:
<https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2020/01/21/que-buscamos-los-chilenos-al-momento-de-elegir-un-chocolate/>

Emprendedor Global. (2021). Obtenido de Emprendedor Global:
<http://emprendedorglobal.info/adaptacion-de-producto-a-nuevos-mercados/#:~:text=Adaptar%20los%20productos%20para%20la,de%20productos%20que%20ya%20fabricamos.>

Escandón, D. (2009). *Reaserch Gate*. doi:[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70089-0](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70089-0)

ESPOL. (2017). El chocolate ecuatoriano se exporta con 17 marcas. ESPOL Centro de Estudios Asia-Pacífico. Obtenido de: <http://www.ceap.espol.edu.ec/es/content/el-chocolate-ecuatoriano-se-exporta-con-17-marcas#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20del%20Ministerio%20de,trascendido%20en%20el%20mercado%20chocolatero.>

- ESPOL. (2021). El chocolate ecuatoriano se exporta con 17 marcas | CEAP: Centro de Estudios Asia-Pacífico. Ceap.espol.edu.ec. Obtenido de: <http://www.ceap.espol.edu.ec/es/content/el-chocolate-ecuatoriano-se-exporta-con-17-marcas>
- Estrada, P., & Estrada, R. (2022). *Repositorio ECOTEC*. Obtenido de Repositorio ECOTEC: https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2020X4_ADM546_01_148526.pdf
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (junio de 2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(46). Obtenido de Scielo : http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842009000200002&script=sci_arttext&tlng=en.
- EUSTAD. (2020). Obtenido de EUSTAD: https://www.eustat.eus/elementos/ele0013500/ti_indice-de-desarrollo-humano-por-indicadores-segun-paises-2019/tbl0013566_c.html
- Export Entreprises SA. (2021). *Santander trade*. Obtenido de Santander trade: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/francia/politica-y-economia#:~:text=Adem%C3%A1s%20del%20riesgo%20que%20implica,elevada%20deuda%20p%C3%ABblica%20y%20privada>.
- Fair Trade International. (2022). Obtenido de Fair Trade International: <https://info.fairtrade.net/es/what/how-fairtrade-works>
- Fierro, E. y Mercado, P., (2012) La innovación organizativa y sus predictores desde la Teoría de Recursos y Capacidades. [Ebook] Obtenido de: <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/139/122>
- Flocert. (2022). Obtenido de Flocert: <https://www.flocert.net/es/soluciones/fairtrade/como-funciona/>
- France 24. (03 de marzo de 2021). Obtenido de France 24: <https://www.france24.com/es/programas/esto-es-francia/20210303-lyon-capital-chocolate-industria-cacao>

- Freedom House. (2021). Obtenido de Freedom House:
<https://freedomhouse.org/country/france/freedom-world/2021>
- Freedom House. (2022). Chile: Libertad en el Mundo Informe País 2022 | Casa de la Libertad. Casa de la Libertad. Obtenido de: <https://freedomhouse.org/country/chile/freedom-world/2022>
- Freedom House. (2022). Estados Unidos: Informe de país sobre libertad en el mundo 2022 | Casa de la Libertad. Casa de la libertad. Recuperado el 17 de marzo de 2022, de <https://freedomhouse.org/country/united-states/freedom-world/2022>.
- Frohmann, A. (20 de enero de 2016). *CEPAL.org*. Obtenido de CEPAL.org:
https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/alicia_frohmann.pdf
- Fundación Patrimonio, (2022). Índice de Libertad Económica 2022 - Chile. [en línea] Índice de Libertad Económica 2022. Obtenido de: <https://www.heritage.org/index/country/chile>
- Garcés, J. (2015). Revisión crítica de los postulados clásicos del comercio internacional: un ejercicio empírico sobre Colombia y Perú. *Revista Finanzas Y Política Económica*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/3235/323535374008.pdf>.
- García, C. (21 de Abril de 2014). *El Orden Mundial*. Obtenido de El Orden Mundial:
<https://elordenmundial.com/china-demografia-y-grupos-eticos/>
- García, D. (2006). *Academia*. Obtenido de Academia: shorturl.at/gryHY
- García, J., (2015). Diseño de un Plan de Exportación del Chocolate Fino Ecuatoriano Chchukululu al Mercado de Chile. [libro electrónico] Guayaquil. Obtenido de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9927/1/UPS-GT000950.pdf>
- Germer, R. E. (2018). *Repositorio U Chile*. Obtenido de Repositorio U Chile:
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/168624/Plan-de-negocio-para-la-creaci%C3%B3n-de-chocolater%C3%ADa-artesanal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Gómez, E., & González, G. (2011). Proceso de Internacionalización de empresas de área metropolitana de Bucaramanga. *Lebret* (3), 60-61. doi:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780130.pdf>
- Grandes Marcas, Costa (2022). [en línea] Grandes Marcas. Obtenido de: <https://grandesmarcas.cl/hall-of-fame/costa/#>
- Grapsas, T., (2017). Plaza en el marketing: conoce a qué se refiere esta P de la mezcla. Rock Content - ES. Obtenido de : <https://rockcontent.com/es/blog/plaza-en-el-marketing/>
- GrupoEi. (2018). Certificaciones importantes para exportar a Estados Unidos. GrupoEi Comercio Exterior. Obtenido de: <https://blog.grupoei.com.mx/certificaciones-importantes-para-exportar-a-eu>.
- Guzmán, L., (2022). Presidente electo de Chile prevé duplicar presupuesto de ciencia - América Latina y el Caribe. [en línea] América Latina y el Caribe. Obtenido de: <https://www.scidev.net/america-latina/news/presidente-electo-de-chile-preve-duplicar-presupuesto-de-ciencia/>
- Help Desk. (01 de enero de 2018). Obtenido de Help Desk: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/results?product=18063290&origin=EC&destination=FR>
- Heritage Foundation. (2022). United States Economy: Population, GDP, Unemployment, Inflation, Spending. Heritage.org. Obtenido de: <https://www.heritage.org/index/country/unitedstates>.
- Hernández, N. G., Quevedo, J. M., & Hernández, A. (01 de Julio de 2015). *Acacia.org*. Obtenido de Acacia.org: <https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/17>
- Hernández Palma, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2015). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: <file:///C:/Users/sandra/Downloads/Dialnet-EnfoqueBasadoEnProcesosComoEstrategiaDeDireccionPa-5847006.pdf>
- Higuita, A. (2016). Innovación y Desarrollo Empresarial [Ebook]. Corporación Universitaria Remington. Retrieved 6 November 2021, from <http://imagenes.uniremington.edu.co/moodle/M%C3%B3dulos%20de%20aprendizaje/Inno>

[vaci%C3%B3n%20y%20Desarrollo%20Empresarial%20I/Innovacion_y_desarrollo_empresarial_I_modulo_listo_ok_2016.pdf](#).

ICEX España. (15 de septiembre de 2020). Obtenido de ICEX España: <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2020860184&rendition=Alternate&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/secto>

Instituto de Información Jurídica. (2022) CFR: Título 15. Comercio y Comercio Exterior. LII / Instituto de Información Jurídica. Obtenido de: <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/15>.

Jaramillo, M. A. (2013). *Repositorio Universidad EIA*. Obtenido de Repositorio Universidad EIA: https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/745/AlfaroMarcela_2013_CaracterizacionConsumoChocolate.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Jiménez, F. (13 de diciembre de 2016). *El Herald*o. Obtenido de El Herald: <https://www.heraldo.es/noticias/sociedad/2016/12/13/cuanto-chocolate-comemos-ano-1147726-310.html#:~:text=Aunque%20hay%20diferencias%20en%20cuanto,3%2C9%20kg%20al%20a%C3%B1o>.

Junta Nacional de Ciencias. (2018). Indicadores de ciencia e ingeniería 2018. [Ebook]. Obtenido de: <https://www.nsf.gov/statistics/2018/nsb20181/assets/nsb20181.pdf>.

Kallari, HomePage. (2022). Chocolate Amazónico. El mejor chocolate de la Amazonía ecuatoriana. Obtenido de: <https://www.kallari.com.ec/>

Kelly, D., (2018). Qué es el margen de beneficios para empresas de distribución. [en línea] CUIDA TU DINERO. Obtenido de: <https://www.cuidatudinero.com/13139255/que-es-el-margen-de-beneficios-para-empresas-de-distribucion>

KNOEMA. (2020). Obtenido de KNOEMA: <https://knoema.es/atlas/Francia/topics/Datos-demogr%C3%A1ficos>

- La Barra. (02 de mayo de 2014). Obtenido de La Barra: <https://www.revistalabarra.com/ediciones/ed-67-click-clack-fabrica-experiencias-en-hospedaje/chocolate-la-granja-a-la-mesa/>
- Lagalla, M., (2017). Descubra en cuáles países aman más el chocolate. [online] Cocina y Vino. Obtenido de: <https://www.cocinayvino.com/mundo-gourmet/paises-que-consumen-mas-chocolate/#:~:text=Estados%20Unidos,6%20kilos%20por%20cada%20ciudadano.>
- Llamazares, O., (2016). Marketing Internacional. Madrid: Estrategias Globales de Marketing.
- López, V., (2020). Sellos negros o semáforo: la guerra por el sistema de etiquetado de alimentos entra en la recta final. [en línea] Clarín. Obtenido de: https://www.clarin.com/sociedad/sellos-negros-semaforo-guerra-sistema-etiquetado-alimentos-entra-recta-final_0_17EFLvljK.html
- Mallar, M. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1), 5-10.
- Mapa Comercial. (2021). Trade Map - Comercio bilateral entre Estados Unidos de América y Ecuador. Trademap.org. Obtenido de: https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c218%7c%7c180632%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1.
- Martínez, M. (2021). Así es el ranking mundial de los países según el PIB que dedican a la ciencia. Blog de Lenovo. Obtenido de: <https://www.bloglenovo.es/asi-es-el-ranking-mundial-de-los-paises-segun-el-pib-que-dedican-a-ciencia/>.
- Mejías, A. (2019). Definición de desarrollo empresarial. Cuida tu dinero. Retrieved 6 November 2021, from <https://www.cuidatudinero.com/13098633/definicion-de-desarrollo-empresarial>.
- Mendoza, J., Macías, G., & Parral, M. (2021). Desarrollo empresarial de las MIPYMES ecuatorianas: su evolución 2015-2020. *Revista Publicando*. Retrieved 6 November 2021, from <https://www.revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2253/2460>.

- Meriubia, M. (2019). Teorías de la internacionalización de empresas. *Ilustro*, 10, 21-51. Obtenido de <https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/illustro/article/view/220>.
- Meyers, A. (21 de octubre de 2021). *Confectionery news*. Obtenido de Confectionery news: <https://www.confectionerynews.com/Article/2021/10/21/China-the-next-cocoa-superpower>
- Michavila, D. y Alonso, M., (2020). El mercado del chocolate y cacao en Chile. [Ebook] Santiago de Chile: ICEX España Exportación e Inversiones. Obtenido de: [http://file:///C:/Users/Michelle/Downloads/RE_Mercado%20del%20Chocolate%20y%20Cacao%20en%20Chile%202020_REV%20\(1\).pdf](http://file:///C:/Users/Michelle/Downloads/RE_Mercado%20del%20Chocolate%20y%20Cacao%20en%20Chile%202020_REV%20(1).pdf)
- Ministère des affaires étrangères. (18 de junio de 2019). Obtenido de Ministère des affaires étrangères: <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/politica-exterior/diplomacia-economica/politica-comercial-del-gobierno/>
- Ministerio de Comercio Exterior Colombia. (2019). Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior Colombia: <https://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/vigente/union-europea/5-enlaces-e-informacion-de-interes/guias-e-instructivos-para-la-exportacion-de-bienes/cacao-y-productos-derivados/cacao-y-productos-derivados.pdf.aspx>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú. (2021). Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Perú: <https://institucional.promperu.gob.pe/ContenidosFichas/asia-y-oceania/obei-ficha-mercado-china-producto-chocolate-2021.pdf>
- Ministerio de Salud Pública de Chile, (2015). Reglamento Sanitario de los Alimentos. [Ebook] Obtenido de: [https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DECRETO_977_96%20actualizado%20a%200Enero%202015\(1\).pdf](https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/DECRETO_977_96%20actualizado%20a%200Enero%202015(1).pdf)
- Mones, M. (2021). ¿Qué es el comercio exterior? Definición y cómo funciona. Comercio y Aduanas. Obtenido de: <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/que-es-comercio-exterior/>.

- Muñiz, M. (04 de junio de 2019). *Esglobal*. Obtenido de Esglobal: <https://www.esglobal.org/la-tecnologia-el-ascenso-de-china-y-el-futuro-del-orden-internacional/>
- Naranjo, M., & Serrano, D. (2021). Congreso de EE.UU. ultima detalles para vigencia de Sistema de Preferencias Arancelarias. El Comercio. Obtenido de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-renovacion-preferencias-arancelarias-eeuu.html>.
- Nicuesa, M., (2013) Recursos tangibles e intangibles en la empresa. [en línea] Empresariados - Información para pymes y autónomos. Obtenido de: <https://empresariados.com/recursos-tangibles-e-intangibles-en-la-empres/>
- Nonzioli, A. (2014). Guía de Requisitos Técnicos para Exportar Alimentos a los Estados Unidos de América [Ebook]. Retrieved 22 March 2022, from <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/documentos/guias/GT-EEUU-2014.pdf>.
- Notimex. (12 de septiembre de 2017). *El Financiero*. Obtenido de El Financiero: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/dime-que-edad-tenes-y-te-dire-que-chocolate-comes/>
- OCDE, (2022). Índice de Vida Mejor de la OCDE - Chile. [en línea] [Oecdbetterlifeindex.org](https://www.oecdbetterlifeindex.org). Obtenido de: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/chile/>
- OCDE. (2022). Tu Índice para una Vida Mejor. [Oecdbetterlifeindex.org](https://www.oecdbetterlifeindex.org). Obtenido de: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/united-states-es/>.
- Oficina del Censo de EE. UU. (2022). La Oficina del Censo publica nuevos datos sobre logros educativos. [Census.gov](https://www.census.gov). Obtenido de <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2022/educational-attainment.html>.
- OMC. (2018). EXAMEN DE LAS POLÍTICAS COMERCIALES [Ebook]. Obtenido de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s382_s.pdf.

- OMPI. (2021). Índice Mundial de Innovación 2021, 14.^a edición [Ebook]. Obtenido de https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/us.pdf.
- OMPI. (2021). Índice Mundial de Innovación 2021. 14^a edición. [libro electrónico] Obtenido de: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf
- Ortiz, I. (2020). El nuevo enfoque de la política comercial de EE. UU. en el periodo 2017-2019 y sus implicancias para las negociaciones comerciales del Ecuador [Ebook]. Recuperado el 17 de marzo de 2022, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7767/1/T3358-MRI-Ortiz-El%20nuevo.pdf>.
- Oyala, A. (2008). Economía de la innovación y del cambio tecnológico: una aproximación teórica desde el pensamiento Schumpeteriano. Revista Ciencias Estratégicas. Retrieved 6 November 2021, from <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151312829002.pdf>.
- Pacari, Descubre la historia de PACARI. (2022) Pacari. Obtenido de: <https://www.paccari.com/prensa/media-kit/#:~:text=Un%20caso%20de%20%C3%A9xito%20que,compromiso%20como%20agente%20de%20cambio>
- Pacari. (2022) El Mejor Chocolate Del Mundo | Pacari. Pacari. Obtenido de: https://www.paccari.com/tienda/?gclid=CjwKCAjw5NqVBhAjEiwAeCa97Qun4OWxjtg2xBhUbsmsQ_phQm9RCx7rhCFNBmnfVh1L3rrwM6okRoCPr0QAvD_BwE
- Pérez, A. (2018). Ruta PRO ECUADOR. Comunidad Todo Comercio Exterior Ecuador. Obtenido de: <https://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/ruta-pro-ecuador>.
- Pérez, E. y Arguer, M. (2010). Manual de administración y dirección de empresas (1^a ed., Págs. 7-10).
- Pinsent Masons. (16 de abril de 2019). Obtenido de Pinsent Masons: <https://www.pinsentmasons.com/es-es/out-law/guia/doing-business-in-china-part-2---establishing-a-business-in-china>

PNUD, (2020). Informe sobre Desarrollo Humano 2020. [Ebook] New York. Obtenido de:
https://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2020_es.pdf

PNUD. (2021). Informe de Desarrollo Humano 2020. La próxima frontera. El desarrollo humano y el Antropoceno - Red de Desarrollo Social de América Latina y el Caribe (ReDeSoc). dds.cepal.org. Obtenido de: <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=5479>.

Prieto, D. (2020) La política comercial de Biden. Portafolio. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/la-politica-comercial-de-biden-diego-prieto-uribe-552940>.

Pro Colombia. (2019). Obtenido de *Pro Colombia*:
http://www.andi.com.co/Uploads/20200802_Confiteria%20de%20cacao%20en%20China.pdf

PRO COLOMBIA. (2019). Obtenido de *PRO COLOMBIA*:
https://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_francia_2.pdf

PRO ECUADOR. (2019) ¿Qué es PRO ECUADOR? Proecuador.gob.ec. Obtenido de: <https://www.proecuador.gob.ec/>.

PRO ECUADOR. Ruta del exportador - PRO ECUADOR (2019). Proecuador.gob.ec. Obtenido de: <https://www.proecuador.gob.ec/ruta-del-exportador/>.

ProColombia. (2019). Obtenido de *ProColombia*:
<https://www.colombiatrade.com.co/oportunidades-de-negocio/francia-cacao#:~:text=Francia%20es%20el%20s%C3%A9ptimo%20pa%C3%ADs,m%C3%A1s%20que%20hace%20diez%20a%C3%B1os>.

Procomer. (2016). Mercado del chocolate en Estados Unidos alcanzará US\$30.000 millones en 2021 - Procomer Costa Rica. Procomer Costa Rica. Obtenido de: [https://www.procomer.com/alertas_comerciales/mercado-del-chocolate-en-estados-unidos-alcanzar-us-30-000-millones-en-2021/#:~:text=Mercado%20del%20chocolate%20en%20Estados%20Unidos%20alcanzar%C3%A1%20US\\$2430.000%20millones%20en%202021,-](https://www.procomer.com/alertas_comerciales/mercado-del-chocolate-en-estados-unidos-alcanzar-us-30-000-millones-en-2021/#:~:text=Mercado%20del%20chocolate%20en%20Estados%20Unidos%20alcanzar%C3%A1%20US$2430.000%20millones%20en%202021,-)

Publicado%20por%20Procomer&text=De%20acuerdo%20con%20un%20reporte,
US\$2430.00%20millones %20en%202021.

Quality Assurance International. (2022). Obtenido de Quality Assurance International:
<https://www.qai-inc.com/es/certificacion-de-organicos/#organic-cert-process>

Quality of life index. (2022). Obtenido de Quality of life index: https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp

Quezada, C. (2015). Gestión financiera de las PYMES del sector comercial en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay de los años 2012 y 2013 y su impacto en el desarrollo socio-económico de la población. Universidad de las Fuerzas Armadas. Obtenido de:
<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/11361/T-ESPE-049029.pdf?Sequence=1&isallowed=y>

Regan, H. (2021). EE.UU. y China son los mayores emisores de gases de efecto invernadero. ¿Quién es peor? CNN. Obtenido de: <https://cnnespanol.cnn.com/2021/10/29/estados-unidos-china-emisiones-carbono-crisis-climatica-trax/>.

República del Cacao. (2022). Obtenido de: <https://republicadelcacao.com/es>

Reynoso, C. F., Flores, K. E., & Cardoza, M. L. (22 de agosto de 2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9, 7-10.
doi:<https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>

Riegas, A. (2017). La inversión extranjera directa como medio de internacionalización para las multinacionales españolas. Universidad de León. Obtenido de:
https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/6846/71464259Q_GE_septiembre17.pdf?sequence=1

Rivera, F., (2017). Chocolate hecho en Chile. [en línea] wherelunch.com. Obtenido de:
<https://experiencias.wherelunch.com/2017/11/30/chocolate-made-in-chile/>

Robayo, S. (2021). Estrategias de Mark para mejor a mejorar y aumentar la participación en el sector de confitería en el mercado de Estados Unidos Pos civil [Ebook]. Universidad de la Salle.

Obtenido de: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1656&context=finanzas_comercio

Rodríguez, C. (26 de junio de 2018). Obtenido de Pauta: <https://www.pauta.cl/economia/ab-c1a-y-c1b-la-nueva-segmentacion-de-los-grupos-socioeconomicos-altos>

Rodríguez, C. (26 de junio de 2018). *Pauta*. Obtenido de Pauta: <https://www.pauta.cl/economia/ab-c1a-y-c1b-la-nueva-segmentacion-de-los-grupos-socioeconomicos-altos>

Ropero, S., (2021). 6 problemas ambientales en Chile - Los principales. [en línea] [ecologiaverde.com](https://www.ecologiaverde.com). Obtenido de: <https://www.ecologiaverde.com/problemas-ambientales-en-chile-3397.html>

RSF. (2021). Obtenido de RSF: <https://rsf.org/es/clasificacion-mundial-de-la-libertad-de-prensa-2021-periodismo-una-vacuna-contra-la-desinformacion>

Rubal, M. (13 de septiembre de 2019). *La Vanguardia*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20180213/44754795638/internet-china-acceso-limitado-censura-escudo-dorado-gran-cortafuegos.html>

Salguero, S. I. (2019). *Cámara de Comercio Bogotá*. Obtenido de Cámara de Comercio Bogotá: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14391/Gu%C3%ADa%20pr%C3%A1ctica%20costeo%20de%20una%20exportaci%C3%B3n%20e%20importaci%C3%B3n%20%28002%29.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

San Andrés, P. y Sayenka, N., (2018) *Emprendimiento y Responsabilidad Social-Caso PACARI*. [libro electrónico] Guayaquil. Obtenido de: https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2018A1_ADM106_01_83929.pdf

Sánchez, E. (2015). *UNED CATAYUD*. Obtenido de UNED CATAYUD: ccioneduca.org/admin/archivos/clases/material/ciclo-de-vida-del-producto_1563923759.pdf

Santander, (2022). CHILE: ENTORNO LEGAL. [en línea] Santander Trade Markets. Obtenido de: <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/chile/entorno-legal>

Santander, M. (2022). CHILE: POLÍTICA Y ECONOMÍA. [online] Santander Trade Markets. Obtenido de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>

Santander. (2022). CHILE: PRESENTACIÓN GENERAL. [en línea] Mercado de Comercio de Santander. Obtenido de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/presentacion-general>

Santander. (2022). ESTADOS UNIDOS: ENTORNO LEGAL. Santander Trade Markets. Obtenido de: <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/estados-unidos/entorno-legal#:~:text=El%20sistema%20legal%20del%20pa%C3%ADs,legal%20con%20un%20tribunal%20supremo.>

Santander. (2022). ESTADOS UNIDOS: POLÍTICA Y ECONOMÍA. Santander Trade Markets. Obtenido de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>.

Santander. (2022). ESTADOS UNIDOS: PRESENTACION GENERAL. Santander Trade Markets. Recuperado el 20 de marzo de 2022, de [https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general#:~:text=Idioma\(s\)%20de%20negocios%3A,%25%2C%20Sin%20religi%C3%B3n%2010%25.&text=Forma%20de%20gobierno%3A%20Estados%20Unidos,ramas%20de%20gobierno%20igualmente%20poderosas.](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general#:~:text=Idioma(s)%20de%20negocios%3A,%25%2C%20Sin%20religi%C3%B3n%2010%25.&text=Forma%20de%20gobierno%3A%20Estados%20Unidos,ramas%20de%20gobierno%20igualmente%20poderosas.)

Santander. (2022). MERCADOS POTENCIALES. Santander Trade Markets. Obtenido de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/mercados-potenciales#resultats>.

SENECYT. (21 de febrero de 2019). Obtenido de SENECYT: <https://www.educacionsuperior.gob.ec/sistema-nacional-de-denominaciones-de-origen-busca-impulsar-produccion-nacional/#:~:text=Actualmente%2C%20Ecuador%20cuenta%20con%20cinco,%2Ftostado%2Fmolido%2C%20la%20Pitahaya>

SistemaB.org. (2022). Obtenido de SistemaB.org: <https://www.sistemab.org/ser-b/>

Spencer, V. (14 de junio de 2021). *América Retail*. Obtenido de América Retail: <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-6-de-cada-10-chilenos-prefiere-el-chocolate-por-ser-saludable/>

Supermercado Jumbo. (2022) | Jumbo.cl. [En línea] Jumbo.cl. Obtenido de: <https://www.jumbo.cl>

Swiss Info. (28 de enero de 2022). *Swiss Info*. Obtenido de Swiss Info: https://www.swissinfo.ch/spa/francia-pib_francia-creci%C3%B3-un-7---en-2021--el-mayor-rebote-en-medio-siglo/47300454

TFC Consultores. (2020). Obtenido de TFC consultores: https://www.tfc.com.ec/uploads/noticia/adjunto/685/GUIA_DE_TRIBUTACI%C3%93N_DE_LAS_MIPYMES_EN_ECUADOR_compressed.pdf

TIBA. (02 de enero de 2020). Obtenido de TIBA: <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020/?lang=es>

Trade map. (2020). Obtenido de Trade Map: https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c251%7c%7c%7c%7c180632%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

Trade Map, (2021). Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Chile. [online] Trademap.org. Obtenido de: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c152%7c%7c%7c%7c180632%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2020) *Trade Map - Comercio bilateral entre Chile y Ecuador*. [online] Trademap.org. Obtenido de: https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3%7c152%7c%7c218%7c%7c180632%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2021). Trade Map - List of supplying markets for a product imported by Estados Unidos de América. Trademap.org. Obtenido de: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7c180632%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1.

Valencia, A. (2019). Ecuador quiere reconocimiento como productor de chocolate, no sólo de cacao: viceministro. Reuters. Obtenido de: <https://www.reuters.com/article/economia-ecuador-cacao-idLTAKCN1VW1EL>.

Valencia, A. (2021). *Repositorio Universidad de Comillas*. Obtenido de Repositorio Universidad de Comillas: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47317/TFG%20-%20Valencia%20Garcia%2C%20Alejandro.pdf?sequence=1>

Valle, A., (2018). ¿Cuál es la importancia del empaque y embalaje en la exportación? [en línea] Fierros Industriales. Obtenido de: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-marketing-mix-internacional.html?dt=1658453052561>

Vargas, S. (11 de mayo de 2017). *Repositorio UNLP*. Obtenido de Repositorio UNLP: https://edici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/64094/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1

Vásconez, L. (2022). El cacao rompió un récord en el 2021. El Comercio. Recuperado el 17 de marzo de 2022, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/cacao-record-exportaciones-toneladas-2021.html>.

Vector Avocats. (2022). Obtenido de Vector Avocats: <https://www.abogadosenfrancia.com/derecho-de-empresa-en-francia/>

Vega, B., & Teque, M. (15 de agosto de 2020). *Repositorio UPC*. Obtenido de Repositorio UPC: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653153/Vega_SB.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Weisson, I. (21 de mayo de 2016). *Confianza*. Obtenido de Confianza: <https://blog.confianza.com.ec/blog/como-obtiene-certificado->

Anexos:

Anexo 1: Procedimiento de control de proveedores

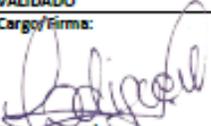
	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PROVEEDORES	PG05 EDICION: 02
---	--	---------------------

INDICE

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. DEFINICIONES
4. RESPONSABILIDADES
5. METODOLOGIA
6. REGISTROS
7. MODIFICACIONES
8. ANEXOS

CONTROL DE CAMBIOS

REV.	FECHA	CAMBIO	RESPONSABLE
1	21/12/2021	Actualización	Responsable técnico

VALIDADO	REVISADO	APROBADO
Cargo/Firma:  Roberto Rodríguez Arce Representante técnico	Cargo/Firma:  Pablo Pauta Suárez Representante legal	Cargo/Firma:  Pablo Pauta Suárez Representante legal
Fecha: 22/12/21	Fecha: 22/12/21	Fecha: 22/12/21

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PROVEEDORES	PG05 EDICION: 02
---	--	-----------------------------

1. OBJETIVO

Establecer el método de selección, evaluación y mantención de proveedores.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los proveedores de servicios externos.

3. DEFINICIONES

3.1. Proveedores: Es la persona natural o jurídica que cumple con las exigencias establecidas por la empresa de chocolates Dikaty para prestar un servicio.

4. RESPONSABILIDADES

El laboratorista es el responsable de calificar y evaluar a todos los proveedores y dar cumplimiento a este procedimiento.

El jefe de operaciones es el encargado de realizar la inspección cada vez que lleguen a la planta materias primas, materiales de envase antes de ser utilizados.

5. METODOLOGIA

5.1 Selección de proveedores

todas las empresas que se interesen en proveer a la empresa de chocolates Dikaty (, materia prima envases, etcétera) deberán reunir los siguientes requisitos:

- transporte óptimo
- entrega de documentos: ficha técnica, certificado de calidad.
- tiempo de entrega acordado
- cantidad o peso/volumen de producto solicitado.
- permitir auditorías una vez cada año.

De esta manera se asegura que el producto que se receipta es de calidad ya que sus proveedores son calificados.

5.2 Evaluación y calificación de proveedores:

el proceso de evaluación y calificación de proveedores consiste en calificar a cada uno de los proveedores de acuerdo a los siguientes parámetros:

- **Verificación de transporte:** durante la recepción de la materia prima mediante el registro de verificación de transporte.
- **Cumplimiento de la entrega de documentos:** ficha técnica, certificado de calidad
- **tiempo de entrega:** se debe cumplir con los pedidos de materia prima o envases en el tiempo acordado
- **Cantidad o peso/volumen de producto pedido:** el proveedor deberá entregar el peso o volumen de materia prima o cantidad de envases, según lo especificado en la orden de compra.
- **Auditorías:** se realizará conforme el procedimiento para auditorías pg16

La evaluación de los proveedores tendrá un puntaje máximo de 100%, que se evalúa de acuerdo con los siguientes parámetros:

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PROVEEDORES		PG-05 EDICION: 02
	1. Verificación de transporte		20%
	2. cumplimiento de la entrega de documentos		20%
	3. tiempo de entrega		20%
	4. cantidad o peso/ volumen de productos pedidos		20%
	5. auditorías		20%

Donde:

1. Se evalúa de acuerdo a los ítems del registro de liberación de materias primas/ material de empaque PG11-01
2. Si los Documentos son entregados al momento de la recepción tendrá 20 puntos, si es entregado en el transcurso de uno a 10 días vía digital tendrá 10 puntos, si no se entrega el producto será devuelto al proveedor y su puntaje será cero, lo cual se detalla en el registro PG11-01
3. La entrega deberá efectuarse en el transcurso del día establecido, caso contrario dicha falta se detallará en las observaciones en el registro PG11-01
4. La cantidad debe estar detallada y coincidir con la factura, caso contrario se devuelve el producto al proveedor.
5. Accesibilidad del proveedor para planificación de auditorías

La calificación se realizará conforme a la siguiente tabla:

Calificación A	70 a 100%
Calificación B	60 a 70%
Calificación C	menor de 60%

La evaluación está sujeta a la criticidad de cada una de las entregas

Calificación de desempleo (%) de proveedores		
mayor o igual a 70%	se aconseja mantener como proveedor	Calificado
entre 60 y 70%	el incumplimiento de los parámetros detallados dependiendo el caso se estipula un plazo para su cumplimiento	Condicionado
menor de 60%	no se considera un proveedor ya que no cumple los requerimientos establecidos	Descalificado

En caso de no cumplir con las mejoras, el proveedor no podrá seguir formando parte de nuestro grupo de proveedores calificados.

Nota: la evaluación está a cargo del técnico de calidad, los resultados se detallan en el registro de evaluación de proveedores: RPG-15-01 y se realizará anualmente.

6. REGISTROS

Registro de liberación de materias primas/ material de empaque: PG11-01

Registro de evaluación de proveedores RPG-15-01

7. MODIFICACIONES

Es Edición 2.

8. ANEXOS

ANEXO A

Registro de evaluación de proveedores RPG-15-01

	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PROVEEDORES	PG05 EDICION: 02
---	--	-----------------------------

ANEXO A
Registro de evaluación de proveedores RPG-15-01

DIKATY	REGISTRO DE EVALUACION A PROVEEDORES	
Edición 2	RPG05-01	FVIG: 23/12/21

Proveedor:
Procedimiento:

Fecha	Item a evaluar	C	NC	Puntuacion	Observacion
	Verificacion de transporte				
	Entrega de documetos				
	Tiempo de entrega				
	Cantidad pedida				
	Auditorias				
	TOTAL				

C: Conforme
NC: No conforme

Nombre y Firma
Responsable Tecnico

Anexo 2: Registro Sanitario para la tableta de 75% y 90% concentración de cacao

<p>AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA DR. LEOPOLDO IZQUIETA PÉREZ</p>		 <p>REPÚBLICA DEL ECUADOR MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA</p>		<p>MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA</p>	
<p>0295-BPM-AN-1217</p>					
<p>CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN DE ALIMENTOS</p>					
<p>AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA CERTIFICA QUE EL:</p>					
PRODUCTO DENOMINADO:		CHOCOLATE NEGRO 75 % CACAO			
MARCA:		DIKATY			
TITULAR:		PAUTA SUAREZ PABLO ESTEBAN			
CONTENIDO:		<p>30 g, 35 g, 40 g, 45 g, 50 g, 55 g, 60 g, 65 g, 70 g, 75 g, 80 g, 85 g, 90 g, 95 g, 100 g, 105 g, 110 g, 115 g, 120 g, 125 g, 130 g, 135 g, 140 g, 145 g, 150 g, 155 g, 160 g, 165 g, 170 g, 175 g, 180 g, 185 g, 190 g, 195 g, 200 g, 205 g, 210 g, 215 g, 220 g, 225 g, 230 g, 235 g, 240 g, 245 g, 250 g, 255 g, 260 g, 265 g, 270 g, 275 g, 280 g, 285 g, 290 g, 295 g, 300 g, 350 g, 400 g, 450 g, 500 g, 550 g, 600 g, 650 g, 700 g, 750 g, 800 g, 850 g, 900 g, 950 g, 1000 g, 1050 g, 1100 g, 1150 g, 1200 g, 1250 g, 1300 g, 1350 g, 1500 g, 1550 g, 1600 g, 1650 g, 1700 g, 1800 g, 1850 g, 1900 g, 1950 g, 2 Kg, 2.1 Kg, 2.15 Kg, 2.2 Kg, 2.25 Kg, 2.27 Kg, 2.3 Kg, 2.35 Kg, 2.4 Kg, 2.45 Kg, 2.5 Kg, 2.55 Kg, 2.6 Kg, 2.65 Kg, 2.7 Kg, 2.75 Kg, 2.8 Kg, 2.85 Kg, 2.9 Kg, 2.95 Kg, 3 Kg, 3.1 Kg, 3.15 Kg, 3.2 Kg, 3.25Kgkg, 3.3 Kg, 3.35 Kg, 3.4 Kg, 3.45 Kg, 3.5 Kg, 3.55 Kg, 3.54 Kg, 3.65 Kg, 3.7 Kg, 3.75 Kg, 3. 8 Kg, 3.85 Kg, 3.9 Kg, 3.95 Kg, 4 Kg, 4. 1 Kg, 4.15 Kg, 4.2 Kg, 4.25 Kg, 4.3 Kg, 4.35 Kg, 4.4 Kg, 4.45 Kg, 4.5 Kg , 5 Kg</p>			
TRANSGÉNICO:		No			
ADITIVO:		Lecitinas (E 322)			
ENVASE EXTERNO:		CAJA DE CARTON			
ENVASE INTERNO:		POLIPROPILENO BI-ORIENTADO METALIZADO			
ELABORADO POR:		DIKATY			
FORMA DE CONSERVACIÓN:		Ambiente fresco y seco			
<p>FÓRMULA DE COMPOSICIÓN / LISTA DE INGREDIENTES (EN ORDEN DECRECIENTE):</p>					



0295-BPM-AN-1217

CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN DE ALIMENTOS

AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA CERTIFICA QUE EL:

PRODUCTO DENOMINADO: CHOCOLATE NEGRO 90 % CACAO

MARCA: DIKATY

TITULAR: PAUTA SUAREZ PABLO ESTEBAN

CONTENIDO: 30 g, 35 g, 40 g, 45 g, 50 g, 55 g, 60 g, 65 g, 70 g, 75 g, 80 g, 85 g, 90 g, 95 g, 100 g, 105 g, 110 g, 115 g, 120 g, 125 g, 130 g, 135 g, 140 g, 145 g, 150 g, 155 g, 160 g, 165 g, 170 g, 175 g, 180 g, 185 g, 190 g, 195 g, 200 g, 205 g, 210 g, 215 g, 220 g, 225 g, 230 g, 235 g, 240 g, 245 g, 250 g, 255 g, 260 g, 265 g, 270 g, 275 g, 280 g, 285 g, 290 g, 295 g, 300 g, 350 g, 400 g, 450 g, 500 g, 550 g, 600 g, 650 g, 700 g, 750 g, 800 g, 850 g, 900 g, 950 g, 1000 g, 1050 g, 1100 g, 1150 g, 1200 g, 1250 g, 1300 g, 1350 g, 1500 g, 1550 g, 1600 g, 1650 g, 1700 g, 1800 g, 1850 g, 1900 g, 1950 g, 2 Kg, 2.1 Kg, 2.15 Kg, 2.2 Kg, 2.25 Kg, 2.27 Kg, 2.3 Kg, 2.35 Kg, 2.4 Kg, 2.45 Kg, 2.5 Kg, 2.55 Kg, 2.6 Kg, 2.65 Kg, 2.7 Kg, 2.75 Kg, 2.8 Kg, 2.85 Kg, 2.9 Kg, 2.95 Kg, 3 Kg, 3.1 Kg, 3.15 Kg, 3.2 Kg, 3.25Kgkg, 3.3 Kg, 3.35 Kg, 3.4 Kg, 3.45 Kg, 3.5 Kg, 3.55 Kg, 3.54 Kg, 3.65 Kg, 3.7 Kg, 3.75 Kg, 3. 8 Kg, 3.85 Kg, 3.9 Kg, 3.95 Kg, 4 Kg, 4. 1 Kg, 4.15 Kg, 4.2 Kg, 4.25 Kg, 4.3 Kg, 4.35 Kg, 4.4 Kg, 4.45 Kg, 4.5 Kg , 5 Kg

TRANSGÉNICO: No

ADITIVO: Lecitinas (E 322)

ENVASE EXTERNO: CAJA DE CARTON

ENVASE INTERNO: POLIPROPILENO BI-ORIENTADO METALIZADO

ELABORADO POR: DIKATY

FORMA DE CONSERVACIÓN: Ambiente fresco y seco

FÓRMULA DE COMPOSICIÓN / LISTA DE INGREDIENTES (EN ORDEN DECRECIENTE):

Anexo 3: Cotización SIATI group para flete aéreo



COTIZACIÓN DE SERVICIOS SIATLOGISTICS CARGA AÉREA - TRÁFICO GLOBAL

COTIZACIÓN No.	EXP-004-1700
FECHA COTIZACIÓN	Miércoles, 8 de junio de 2022
FECHA VIGENCIA	lunes, 20 de junio de 2022

Estimado cliente,

DIXATI

Me permito a continuación detallarle la cotización de servicios por usted requerida.

MODALIDAD DE TRANSPORTE	CARGA AÉREA	AEROLINEA	COFA
ORIGEN	GUAYAQUIL	DESCRIPCION MERCADERIA	CARGA GENERAL
DESTINO	CHILE-SANTIAGO DE CHILE	PESO BRUTO (KGS.)	220,00 Kg
INCOTERM	CFR	PESO VOLUMETRICO (KGS/VOL)	6-1,60 Kg
TIPO DE SERVICIO	AEROPUERTO - PUERTA	PESO COTIZADO	220,00 Kg
TIPO DE CARGA	GENERAL CARGO		
REGIMEN	EXPORTACION A CONSUMO		

VALORES DE FLETE	FLETE AÉREO	3,12 /AWB USD	USD	688,40
	PSC	0,30 Kg USD	USD	66,00
	GUÍA AÉREA	120,00 /AWB USD	USD	140,00

VALORES EN ORIGEN	SERVICIO DE EXPORTACION	USD 110,00 +15% DEL IVA	USD	128,00
	SERVICIO ADUANA DE EXPORTACION	USD 130,00 +12% DEL IVA	USD	134,40
	SERVICIO MANEJO DAP / EDP	USD 100,00 +14% DEL IVA	USD	112,00
	SEGURO DE LA CARGA	0,55% DEL VALOR CFR		

TOTAL VALORES EN ORIGEN USD 1.549,60

VALORES EN DESTINO	Documentación	USD	80,00
	Des-consolidación	USD	195,00
	Transferencia de estibas	USD	150,00
	Costo de despacho	USD	100,00
	Abracoste	USD	200,00
	DELIVERY	USD	150,00
	IVA en consolidar traslado de flete cotizado (*) 20,14% sobre valor CIF		
	Arancel (Derecho de flete cotizado no aplica) (*) 8% sobre el valor CIF		
	IVA consolidando traslado de flete cotizado (*) 10% sobre valor CIF		
	SERVICIO DE CARGA AL COBRO	4,75% DE LOS VALORES EN ORIGEN Y FLETE	

TOTAL VALORES DESTINO USD 860,00

TOTAL APROXIMADA EXPORTACION USD 2.187,60

TIEMPO TRÁNSITO APROXIMADO	2	FRECUENCIA DE SALIDAS	Lunes a Viernes	ROUTE	EXP-PTV-02
----------------------------	---	-----------------------	-----------------	-------	------------

OBSERVACIONES:

- 1) Tarifa sujeta a disponibilidad de espacios y valores en Aéreo.
- 2) Los valores cotizados en monedas extranjeras pueden variar según el tipo de cambio vigente en el día de la facturación.
- 3) Los valores de FSC (Fuel Surcharge) y SSC (Security Charge) serán facturados AL COSTO vigente en el momento del embarque.
- 4) Los valores en origen y de flete son generales con el 5% de COLLECT FEE.
- 5) Los valores en destino incluyen tasas, impuestos, multas, aduanas, afianzo en origen o en destino.
- 6) Estas tarifas no incluyen IVA.
- 7) Tasa documentación previa al envío de la carga de su responsabilidad del importador.
- 8) Tasa local no incluye IVA.
- 9) Los valores pueden variar por razones de peso, volumen y valor de la mercadería.
- 10) Tomar en cuenta que hay un incremento en el tipo de cambio cuando se cotiza un mesada diferente al dólar.

REMARKS:

- Tarifa sujeta a disponibilidad de espacios y aceptación por parte de la aerolínea al momento del booking.
- *Tarifa válida para carga general/contratación embarcada sin subdimensiones, sobrepeso y aplata.
- *Tasa de tránsito de aeropuerto a aeropuerto, sujeto a cambios por temporada alta.
- *Tasa y tasas de medida sobre los artículos.
- *La responsabilidad del cliente y proveedor la correcta emisión del EMI-LIATISGROUP no es responsable por la aceptación del certificado ante la aduana del ECUADOR.
- Tarifas DAP incluye Deline/Free, Single Entry Bond Fees, Police, Exchange or Insurance
- Single Entry Bond is only charged if the Importer is WITHOUT a Continuous Customs Bond
- Rules can vary based on actual weight, dimensions, volume, how packaged at arrival, Delivery DOES NOT include BR gate, residential or inside service.
- These are extra and will be charged in addition (if RELEASD). Waiting time will apply after first hour (at hour FREE), rates varies per port and carrier (not Exchange).
- 15.00 pallet if necessary - Only needed when terminal pallets are cargo) highly recommend All Risk Cargo Insurance normal rate, general cargo: 03.45/1000 value
- no include cargo in demorage
- TARIFA BONDADA PARA CARGA GENERAL NO PELIGROSA
- Servicio de mercaderías: 00 USD cada medida hora en el caso de que este
- VALOR DE INSURACION ANTI-MERCADERIAS NO INCLUIDA

**AGENCIA MOVILIZADORA
EJECUTIVO PRECISAS**

www.siatigroup.com

Lo hacemos fácil para ti