



Universidad del Azuay
Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

“Plan de mejoramiento competitivo para la internacionalización de la empresa comercializadora de accesorios para mascotas, Betoven Cía. Ltda.”

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

Autoras:

María Paz Ortega López.

Carolina Alexandra Ortiz Dumas.

Director: Mst. Matías Abad Merchán.

Cuenca-Ecuador

2021

DEDICATORIA

A mi mayor fortaleza e inspiración, mi familia.

María Paz Ortega López

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos.

Carolina Ortiz Dumas

AGRADECIMIENTO

A mis padres Oscar y Gabriela por ser mi soporte, y mi fuente de amor infinito y apoyo incondicional. A mi amiga y compañera de tesis Carolina por recorrer este trayecto junto a mí. A María José y Santiago por abrirnos las puertas de Betoven y permitirnos realizar este proyecto.

María Paz Ortega López

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida. A mis padres Tito y Ximena por el amor, por la oportunidad que me brindaron y el apoyo incondicional de inicio a fin. A Santiago Merchán, María José Saldaña y todo el equipo de Betoven Cía. Ltda. por brindarnos las facilidades necesarias para este estudio. A mis maestros, compañeros y amigos que hicieron de esta etapa una experiencia incomparable.

Carolina Ortiz Dumas

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii
I. Capítulo I: Antecedentes del proyecto de internacionalización de las MIPYMES del Azuay.	1
1.1. Análisis del “Diagnóstico de la oferta exportable del sector textil de la zona urbana del cantón Cuenca”	1
1.2. Análisis del “Estudio de Benchmarking para la internacionalización de MIPYMES de los cantones Ponce Enríquez, Pucará, Santa Isabel; y las MIPYMES del sector textil en el cantón Cuenca.”	3
1.3. Estado de desarrollo del proyecto.....	5
1.3.1 La empresa.....	5
1.3.2 Diagnóstico de estado del emprendimiento realizado con el MIPRO	8
1.3.3 Diagnóstico de desempeño	9
1.4. FODA.....	10
1.5. Export Audit	12
1.5.1. Área Administrativa.	14
1.5.2. Área de Producción	15
1.5.3. Área Financiera.....	16
1.5.4. Área de Marketing y ventas.....	17
II. Capítulo II: Análisis del modelo de negocios.	19
2.1. Descripción de la cartera de productos:	19
2.2. Construcción y Análisis de la Matriz BCG.....	23
2.3. Modelo de Negocio.....	31
III.- Capítulo III: Propuesta del plan de mejoramiento competitivo	40
3.1. Base teórica	40

3.2. Área Administrativa.....	46
3.2.1. Organigrama estructural	46
3.2.2. Organigrama funcional.....	48
3.3. Área de Producción.....	50
3.4. Área Financiera	58
3.4.1. Proformas y cotizaciones.....	59
3.5. Área de Marketing	65
3.5.1 Presupuesto para el plan de marketing	67
CONCLUSIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: FODA Betoven 2020.....	10
Tabla 2: Criterios Export Audit	13
Tabla 3: Export Audit Betoven 2020	13
Tabla 4: Export Audit Administrativo	14
Tabla 5: Export Audit Producción	15
Tabla 6: Export Audit Financiero	16
Tabla 7: Export Audit Marketing y ventas	17
Tabla 8: Líneas de productos.....	20
Tabla 9: Ventas 2018 - 2019	24
Tabla 10: Productos por cuadrantes.....	26
Tabla 11: Análisis de datos para la Matriz BCG	28
Tabla 12: Propuesta de Modelo de negocio Canvas Betoven 2020.....	38
Tabla 13: Organigrama Estructural Betoven 2021	47
Tabla 14: Checklist de proveedores/materia prima	51
Tabla 15: Checklist de producción Dulces Sueños.....	52
Tabla 16: Checklist de producción de Vestimenta	53
Tabla 17: Checklist de producción de Mochilas y Carteras.....	54
Tabla 18: Checklist de producción de Correas	55
Tabla 19: Checklist de producción de Collares	56
Tabla 20: Checklist de producción de Pecheras	57
Tabla 21: Presupuesto para Marketing	67

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama Estructural Betoven 2009.....	7
Ilustración 2: Logo Betoven	11
Ilustración 3: Logo Be pets.....	11
Ilustración 4: Logo Perruquería	12
Ilustración 5: Logo Pet Authority	12
Ilustración 6: Cuadrantes Matriz BCG.....	22
Ilustración 7: Matriz BCG Betoven Cía. Ltda. con el 45% como punto de segmentación para el eje (Y).	25
Ilustración 8: Lienzo Canvas	32
Ilustración 9: Ciclo Deming.....	41
Ilustración 10: Método 5S	43
Ilustración 11: Almacén de productos de Betoven Cía. Ltda.	45
Ilustración 12: Bodega de materia prima de Betoven Cía. Ltda.	45
Ilustración 13: Planta de producción de Betoven Cía. Ltda.	46

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Participación del producto	25
Ecuación 2: Tasa de crecimiento	25

RESUMEN

En un entorno empresarial desafiante y comprometido por la situación sanitaria de hoy en día, este trabajo de titulación propone un plan de mejoramiento competitivo para la empresa Betoven Cía. Ltda. dedicada a la producción y comercialización de productos y accesorios para mascotas. Por lo tanto, el objetivo principal es identificar las estrategias y acciones que ayuden a generar perfeccionamientos a nivel interno de tal manera que incrementen el alcance a nivel local y facilite las condiciones para un futuro proceso de internacionalización. Para esto, fue indispensable la colaboración de instituciones como el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y el contacto directo con la empresa, además del uso de herramientas que ayudaron a identificar los focos de mejora para finalmente proponer un plan dividido en las principales áreas empresariales con las acciones necesarias para que, tanto la innovación interna como la internacionalización de la empresa sea un proyecto viable a futuro.

Palabras claves: mejoramiento competitivo, Matriz BCG, CANVAS, modelo de negocio, internacionalización, propuesta de valor.

ABSTRACT

In a challenging business environment committed to today's health situation, this degree project proposes an improvement plan for the company Betoven Cia. Ltda. dedicated to the production and marketing of products and accessories for pets. Therefore, the main objective is to identify the strategies and actions that will help to generate internal improvements of the company in such a way that it increases the reach at the local level and also facilitates the conditions for a future internationalization process. For this, the collaboration of institutions such as the Ministry of Industries and Productivity (MIPRO) and the direct coworking with the company was essential, in addition to the use of tools that helped to identify the areas of improvement to finally propose the plan divided into the main areas, including the necessary actions so that both, internal innovation and the internationalization of the company will be a viable project in the future.

Key words: competitive improvement, BCG Matrix, CANVAS, business model, internationalization, value proposition.

INTRODUCCIÓN

En un escenario comercial globalizado, cada vez más desafiante; el reto del sector empresarial, especialmente de las pequeñas y medianas empresas, está en poder desarrollar atributos y ventajas que les permita alcanzar un nivel de competitividad óptimo. Es en este sentido válido mencionar que este sector con el paso de los años ha dado grandes avances y se ha convertido en una de las mayores fuerzas laborales de la economía mundial, siendo esta una de las principales razones que incentivaron al desarrollo de este trabajo en conjunto con la necesidad existente de apoyo al mismo; en nuestro país se puede apreciar claramente que este tipo de entidades económicas se desenvuelven en varios sectores y actividades, sin embargo, se menciona muy poco de la importancia que tienen a nivel de comercio exterior y de lo mucho que destacan en la economía de países en vías de desarrollo como el Ecuador. Dentro de la economía ecuatoriana, el sector textil es una de las industrias más importantes, y específicamente en la provincia del Azuay se encuentra una gran mayoría de empresas, talleres e industrias textiles.

Basando el enfoque de este estudio en el paradigma ecléctico de Dunning, uno de las características para ganar fuerza en un mercado extranjero es que la empresa debe mantener una ventaja competitiva a nivel local para posteriormente considerar exportar estas ventajas al exterior. Por otra parte, la única forma de lograr este objetivo es a través del desarrollo e implementación interna de una cultura de calidad sólida, es por esto que, el presente trabajo de titulación incluye además dentro de su propuesta la incorporación del proceso de control de calidad dentro de todas las áreas y actividades de Betoven Cía. Ltda., siguiendo de esta manera modelos y conceptos aplicados en un gran número de las compañías con mayor éxito en el mundo. Esta filosofía antes mencionada implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final; dicho proceso busca la excelencia e innovación constante de la empresa y sus prácticas, logrando así aumentar la competitividad, disminuir costos, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, a la vez que, amplía los horizontes dejando ver más allá de las necesidades inmediatas y trazando metas ilimitadas al corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, la finalidad de este trabajo es desarrollar un plan de mejoramiento competitivo para la empresa comercializadora de accesorios para mascota Betoven Cía. Ltda. que identifique los puntos de perfeccionamiento interno dentro de las cuatro áreas principales de la empresa, así como las estrategias y acciones necesarias en las mismas, todo esto con el objetivo de optimizar las condiciones y preparar a la empresa para un posterior proceso de internacionalización.

Se menciona a continuación una breve reseña de la compañía, de manera que permita el entendimiento tanto de su historia como de sus actividades. Betoven es una empresa creada por Luis Saldaña en el año de 1996, hoy en día se dedica a la producción y comercialización de productos para la mascota. Dentro de sus actividades abarca dos sectores de producción, uno enfocado a la creación de accesorios y elementos textiles para mascotas, y otro a la fabricación de productos cosmetológicos, sin embargo, el sector textil es su actividad más importante al momento. Es conveniente mencionar que la empresa ha tenido un fuerte crecimiento local a lo largo de los últimos años, implementando nuevas líneas de productos y actividades, así como también ha ido ganando mayor mercado a nivel nacional a través de locales propios, y de sus socios y distribuidores, convirtiéndose de esta manera en la empresa adecuada para este estudio.

Para el desarrollo de este trabajo de titulación, se utilizó una metodología de investigación mixta que incluye tanto información cuantitativa como cualitativa, existiendo datos que deben ser medidos y cuantificados, así como a su vez, el manejo de información descriptiva y cualificable. De igual manera, el estudio parte de la sintetización y presentación de hallazgos realizados en estudios anteriores en trabajos de graduación de la Universidad del Azuay, que aportan información valiosa sobre el sector y la empresa en mención para la presente investigación.

Es importante mencionar el apoyo del Ministerio de Industrias y Productividad en conjunto con el cual se desarrolla un análisis de la situación actual de la empresa, mismo que resulta indispensable para poder identificar el estado en el que se encuentra Betoven Cía. Ltda., así como el uso de herramientas como el análisis FODA y modelos como el Export Audit que identificarán dentro de cada área de manera específica y detallada los factores positivos que deberán ser explotados, y aquellos aspectos que necesiten mejorar

Dentro del desarrollo de esta propuesta, se encuentra de igual manera la incorporación de herramientas como la Matriz BCG que ayuda al análisis de la cartera de productos y será

indispensable para poder detectar las fortalezas dentro de la misma, a la vez que proporcionará la principal guía de enfoque para esta propuesta; por otro lado, el lienzo o modelo de negocios Canvas es otra de las herramientas incluidas en base a la cual se elabora una propuesta de valor que planea cubrir las necesidades actuales del mercado y buscar la innovación interna de la compañía con un impacto directo en su alcance a nivel local, creando de esta manera una ventana o punto de partida para un futuro proceso de internacionalización de la marca.

Finalmente, cumpliendo el objetivo de este trabajo, se presenta un plan de mejoramiento competitivo direccionado a cada una de las cuatro áreas de la empresa, este propone una serie de acciones necesarias, enfocadas a resolver los problemas internos actuales que se detectaron, así como las recomendaciones convenientes que se detecten para que Betoven consiga un notable crecimiento, a la vez que fortalezca su posicionamiento y amplíe sus fronteras.

I. Capítulo I: Antecedentes del proyecto de internacionalización de las MIPYMES del Azuay.

En el presente capítulo, se realiza un análisis del proyecto de internacionalización de MIPYMES del Azuay, iniciado en el año 2018 y que incluye las fases de *Diagnóstico de la oferta exportable del sector textil de la zona urbana del cantón Cuenca*, y *Estudio de Benchmarking para la internacionalización de MIPYMES de los cantones Ponce Enríquez, Pucará, Santa Isabel*; y *las MIPYMES del sector textil en el cantón Cuenca*. Asimismo, se incluye un diagnóstico de la situación actual de la empresa Betoven Cía. Ltda., misma que fue seleccionada en esta etapa para dar continuación al proyecto. Con este antecedente, se sentarán las bases necesarias para generar una propuesta de modelo de negocio que esté acorde a las necesidades de la empresa y un plan de mejoramiento competitivo cuyo propósito final será el de guiar a la empresa hacia una pronta internacionalización.

Cabe recalcar que en las fases anteriores se realizó un estudio global del sector y, en este capítulo, se presenta un análisis más específico de Betoven, empresa que se destacó como una de las que tiene más posibilidades de internacionalizarse.

1.1. Análisis del “Diagnóstico de la oferta exportable del sector textil de la zona urbana del cantón Cuenca”

La primera fase de este proyecto se denominó *Diagnóstico de la oferta exportable del sector textil de la zona urbana del cantón Cuenca*, realizado en el 2018 por estudiantes de la carrera de Estudios Internacionales conjuntamente con otras instituciones del cantón Cuenca. El tema principal de dicha investigación giró en torno a la búsqueda de las posibilidades de expansión de varias MIPYMES, por lo que, en primera instancia, fue primordial recopilar la información necesaria que permitió analizar la situación que enfrentaba cada MIPYME y a partir esta, impulsar su crecimiento hacia una visión futura en la que se implemente la internacionalización como una herramienta para fomentar el desarrollo en la industria.

Teniendo en cuenta este antecedente, se logró determinar las empresas del sector que formaron parte de este proyecto de investigación debido a sus características. Para esta gestión fue importante el apoyo de instituciones como Pro Ecuador, Ministerio de

Industrias y Productividad (MIPRO), Empresa Pública de Desarrollo Económico de Cuenca (EDEC) y la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay (CAPIA); una vez realizada esta selección, se elaboró el Export Audit para determinar el potencial exportador de las MIPYMES escogidas. En este proceso las empresas fueron sometidas a un análisis enfocado en cuatro áreas: administrativa, financiera, ventas y producción; y como resultado se pudo realizar un análisis enfocado a cada unidad productiva en base a la calificación obtenida. Por otro lado, se realizaron también estudios dirigidos a los aspectos inherentes al proceso de producción, administración y comercialización de las empresas a través de la aplicación de dos modelos: FODA y CAME; con dichos resultados se complementó el análisis anterior, lo que hizo posible visualizar la realidad de cada MIPYME y tener como base del proyecto un análisis completo que no solo identificó los distintos errores y aciertos, sino a su vez, permitió realizar las recomendaciones específicas y necesarias para dar posibles soluciones en cada caso.

Debido a que este estudio se enfoca en el análisis del sector textil de la zona urbana de Cuenca, el conocimiento acerca de aspectos generales tales como: historia, geografía, población, salud, clima o educación, pero sobretodo información detallada sobre el aspecto productivo y económico, fueron sumamente indispensables para lograr desarrollar el análisis del potencial productivo y exportador que posee el sector. Como resultado, se concluyó que el cantón Cuenca presenta características favorables para el desarrollo económico y productivo, dando lugar a un escenario propicio para el desarrollo de las MIPYMES, objeto principal de estudio en este proyecto.

Finalmente se demostró también la importancia del sector textil para la economía no solo de la región, sino a nivel nacional, según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE esta actividad ha ubicado a la industria textil como la tercera más grande dentro del sector manufacturero nacional, además de considerar que existe vocación exportadora para el sector ya que a partir del año 2000 se ha marcado una tendencia que con los años se ha fortalecido a través del incremento en eficiencia y productividad como un esfuerzo para lograr ser competitivos dentro del mercado global (Asociación de Industriales Textiles AITE, 2020).

En esta primera fase no solo se brindó el sustento científico, sino que además se realizó la selección de aquellas MIPYMES que participan dentro de la investigación. De esta manera, con base en criterios como el que estén catalogadas como MIPYMES, que sean empresas productoras y parte del sector textil de la zona urbana del cantón Cuenca, se

obtuvo una base de datos de 24 empresas, de las cuales gracias a la apertura y cooperación con el proyecto se trabajó con 13 de estas. Los datos recopilados, además, indican la importancia del sector textil para la economía ecuatoriana, así como el papel fundamental que desempeñan las pequeñas y medianas empresas en la dinámica económica y productiva. Tomando en cuenta dicha relevancia, se considera como uno de los fundamentos principales en la continuación de este proyecto de investigación, así como también para creer en la internacionalización de las MIPYMES como una herramienta importante para el desarrollo económico.

En cuanto a Betoven Cía. Ltda. se determinó en esta primera investigación que la empresa presenta un nivel bastante adecuado para emprender un proyecto de exportación, ya que no solo cubre el mercado nacional, sino que además es considerada una empresa líder en su categoría y cuenta con la capacidad tanto productiva como financiera para asumir este riesgo. Finalmente, el gran deseo e interés que existe por parte de la empresa ante la posibilidad de una internacionalización sirven como motivación al proyecto y facilitan el mismo debido a su colaboración y apertura.

1.2. Análisis del “Estudio de Benchmarking para la internacionalización de MIPYMES de los cantones Ponce Enríquez, Pucará, Santa Isabel; y las MIPYMES del sector textil en el cantón Cuenca.”

Continuando con el proyecto, la siguiente fase fue de igual manera un trabajo de graduación titulado *Estudio de Benchmarking para la internacionalización de MIPYMES de los cantones Ponce Enríquez, Pucará, Santa Isabel; y las MIPYMES del sector textil en el cantón Cuenca* en la que se establecen los factores críticos de éxito de las empresas participantes. Dentro del análisis se mencionan dos opciones de internacionalización para las MIPYMES, el modelo de Uppsala que recomienda ganar mercado local para en un futuro abrirse campo en el extranjero (Aranda, 2006), y el modelo conocido como Born Global que se trata de empresas que empiezan en mercados extranjeros ya que nacen con una perspectiva comercial y empresarial que no se limita a las fronteras locales ni nacionales (Oviatt, 1994).

Betoven Cía. Ltda. responde claramente al modelo de Uppsala ya que, la empresa comenzó localmente, cuenta en la actualidad con gran fuerza a nivel nacional y tiene miras a una pronta internacionalización. Por otro lado, se consideró pertinente dentro de

esta fase seleccionar dentro del grupo de empresas solamente a aquellas que llegaran al menos al 80% en su calificación total del Export Audit; Betoven Cía. Ltda. obtuvo un puntaje del 87%, calificación que le permite estar dentro de las empresas con capacidad de expandirse a un mercado internacional según el criterio de la investigación y motivo por el cual ha sido elegida para dar continuación al proyecto en esta etapa.

Posteriormente, se planteó que los FCE están supuestos a alcanzar resultados positivos en los procedimientos de la empresa a nivel local, estudiando la parte interna de la empresa para en un futuro analizar la externa (Rockart, 1979). Por otro lado, se realizó la selección del país para el estudio de *benchmarking*, adoptando los principios del modelo de *benchmarking* competitivo, para esto, se analizaron las empresas que se desenvuelven en el mismo sector y tienen de cierta forma niveles superiores a las MIPYMES seleccionadas. Para esto se optó por un país más competitivo a nivel internacional, pero con ciertas similitudes al Ecuador. Por esta razón, las empresas analizadas fueron empresas con excelente desenvolvimiento a nivel internacional y con aspectos internos y externos similares a las condiciones que presenta nuestro país, pero con ciertos avances competitivos, es decir, países latinoamericanos más desarrollados en el aspecto económico.

Después de elaborar todo el análisis a cada uno de los países, se concluyó que el país más afín al Ecuador para hacer un estudio de *benchmarking* óptimo es Colombia por su nivel de exportación, cantidad de MIPYMES y apoyo del gobierno a las mismas, además de similitudes generales entre Ecuador y Colombia. Tras haber elaborado todo el análisis correspondiente, se continuó con la elaboración y aplicación de entrevistas de campo que permitieron determinar los Factores Críticos de Éxito que sirvieron como base para el planteamiento del modelo de “Mejores Prácticas”, partiendo de una comparación entre las empresas colombianas y ecuatorianas, para concluir con las brechas o diferencias existentes entre ambos grupos.

En el caso específico de la empresa Betoven Cía. Ltda., la brecha fue menos pronunciada que en comparación general con las empresas estudiadas. La última parte del trabajo de investigación previo al actual, fue generar un modelo de “Mejores Prácticas” para que las MIPYMES del Azuay puedan alcanzar la internacionalización.

Como conclusiones generales, se plantea que la razón de la investigación es la importancia e impacto que las MIPYMES pueden generar en la economía de un país. Por

lo tanto, se llegó a profundizar en diferentes cantones y diferentes realidades; siendo así que, de todas las empresas estudiadas en los distintos cantones, solo el 50% tienen una oferta potencialmente exportable. Siendo Ponce Enríquez, Pucará y Santa Isabel donde radica el problema, sobretodo en este último cantón en donde no se pudo encontrar potencial exportable.

Por otro lado, el estudio completo del modelo de *benchmarking* permitió que esta fase sea exitosa para poder generar un modelo de “Mejores Prácticas” basado en la comparación entre Colombia y las empresas azuayas. De esta manera, la identificación de semejanzas y de brechas entre las empresas locales y extranjeras será de gran ayuda para el análisis y estudio enfocado ya en una sola empresa, Betoven Cía. Ltda. El modelo a seguir y las recomendaciones que se generaron en la fase previa, serán también de gran utilidad y servirán de base para que la aplicación de las mismas a la empresa seleccionada permita tener un menor margen de error y pueda llegar a la pronta internacionalización.

1.3. Estado de desarrollo del proyecto

1.3.1 La empresa

- Reseña histórica

Betoven nace en el año 1996, en la ciudad de Cuenca, como un pequeño *petshop* gracias a su fundador Luis Saldaña, quien detecta la necesidad en el mercado de artículos de calidad para las mascotas. Confiado en la capacidad de la mano de obra ecuatoriana, empieza en la parte trasera del mismo local comercial a elaborar estos productos. Poco a poco comenzó a distribuir sus productos a otras tiendas y clínicas veterinarias de la ciudad y pronto se extendió a diferentes ciudades del país.

En la actualidad, Productos Betoven es una compañía limitada con más de 500 artículos y una oferta muy competitiva por precio, calidad, servicio y responsabilidad con sus clientes tanto internos como externos. Hoy en día, la empresa es dirigida por la Ing. María José Saldaña, quien con mucho esfuerzo y cariño ha llevado a la empresa a ser distinguida dentro del mercado local, y a estar cada vez más cerca de la internacionalización. (Betoven Cía. Ltda., 2020)

- Descripción del negocio

Betoven fue constituida como una compañía limitada desde el año 2009. Es una empresa cuencana dedicada principalmente a la fabricación, distribución y comercialización de artículos y accesorios para mascotas. Cuenta con 23 empleados que trabajan en las diferentes áreas de la empresa como: producción, marketing y ventas, administrativa y financiera. Actualmente la empresa incorporó un nuevo campo de producción, incluyendo en su cartera de productos la línea cosmetológica Tienen un amplio canal de distribución hacia sus perruquerías, islas, locales comerciales, clínicas, y cadenas nacionales para llegar a diferentes partes del país. A pesar de la alta calidad en sus productos, no cuentan con certificaciones.

La empresa maneja un presupuesto que se elabora anualmente en base a sus metas de cada año. Mantienen contacto directo con la banca privada y van generando préstamos en base a sus necesidades. En la parte de marketing y ventas, cuentan con personal calificado para posicionar la marca con herramientas como redes sociales, página web completa facilitando la llegada al comprador digital en diferentes partes del país. Además de poseer posicionamiento en el mercado local como Betoven, cuentan con otras marcas propias adicionales que fueron creadas en base a diferentes segmentos y una en específico con miras a la internacionalización. (Saldaña, 2019)

- Misión:

Fabricar y comercializar artículos de calidad para mascotas, con diseños que los diferencian en el mercado. Que cada producto fabricado, sea el resultado del máximo esfuerzo de su labor y esto pueda ser identificado por los clientes y sus mejores amigos “las mascotas”.

- Visión:

Consolidarse como una empresa innovadora, implementando nueva tecnología y diseño en todos sus productos, ampliar las líneas de productos en beneficio de los clientes y quienes conforman Productos Betoven Cía. Ltda.

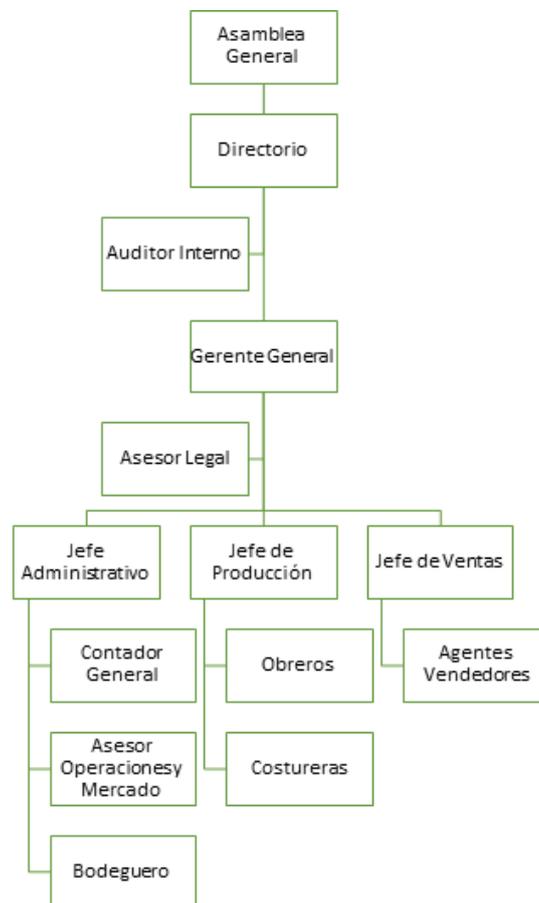
- Objetivos

- Abarcar nuevos mercados.
- Lograr la fidelidad de los clientes hacia la marca.
- Crear nuevas líneas de productos.
- Incrementar la rentabilidad.

- Reducir costos de producción.
- Capacitar al personal, mejorar la calidad de vida de los empleados.
- Mejorar la logística de la empresa; venta, despacho de mercadería, entrega y cobranza.
- Organización

La empresa está presidida por el Ing. Luis Saldaña Duran y cuenta con divisiones departamentales; su organización es vertical, lo que no solo permite más claridad al momento de distribuir funciones y actividades de cada cargo dentro de la empresa, sino adicionalmente este tipo de organización supone mayor control del trabajo al existir líneas de mando definidas; además cuenta con profesionales altamente capacitados para llevar a cabo las actividades dentro de los puestos a los que han sido asignados. Disponen tanto de un organigrama estructural, así como de un funcional donde se detalla el cargo, el área y la actividad de cada trabajador. En este punto es importante mencionar que dicha estructura organizacional fue elaborada en el 2009.

Ilustración 1: Organigrama Estructural Betoven 2009



Fuente: Betoven Cía. Ltda. (2020)

1.3.2 Diagnóstico de estado del emprendimiento realizado con el MIPRO

Tras haber realizado un análisis de la situación actual y características relevantes de la empresa Betoven Cía. Ltda., es importante diagnosticar el estado del emprendimiento de la empresa. Contando con la información necesaria para llevar a cabo el siguiente paso, se realizó el diagnóstico con la colaboración directa del MIPRO.

El diagnóstico es una autoevaluación por parte de la empresa que busca validar dos aspectos clave para determinar el estado del emprendimiento como son:

- Estado de desarrollo del proyecto.
- Nivel de innovación.

En la primera autoevaluación se toman en consideración 31 criterios importantes que señalan desde si tienen definida la idea de negocio, hasta si se ha recibido mentoría o acompañamiento técnico para la aceleración del proyecto. Cada uno de estos se califican con los siguientes criterios:

- 0, en caso de no contar con ellos.
- 1, en caso de contar con ellos.

Lo que se busca al finalizar, es sumar un porcentaje de todos estos criterios considerados para la tabla de decisiones; misma que, dependiendo del rango de valores obtenidos, proporciona un nivel y acción a tomar. En el caso de Betoven Cía. Ltda., el porcentaje obtenido fue del 77%, lo que le ubica dentro del rango mayor a 74%, y supone que está en un nivel de crecimiento/post-emprendimiento.

Por otro lado, la autoevaluación del nivel de innovación está más enfocada a consideraciones internas relacionadas en su mayoría al producto, su proceso, desenvolvimiento interno y dentro del mercado, etc. El porcentaje obtenido, ubica a la empresa dentro de un nivel tradicional o innovador dependiendo del rango de valores. En el caso particular de la empresa diagnosticada, su puntaje fue del 54%, lo que le califica como un proyecto innovador.

En suma, el autoanálisis del nivel de emprendimiento del MIPRO califica a la empresa Betoven Cía. Ltda. como un proyecto innovador en crecimiento, en una etapa posterior al emprendimiento.

1.3.3 Diagnóstico de desempeño

Finalmente, para complementar los diagnósticos y obtener resultados específicos que reflejen la situación en las diferentes áreas y procesos de la empresa, conjuntamente con el MIPRO y Betoven se realizó un análisis de desempeño de la misma.

Este diagnóstico está basado como herramienta en un modelo del proceso de certificación que realiza el INEN, y está enfocado en diferentes puntos dentro de 10 áreas presentadas a continuación:

- Requisitos legales
- Gestión Financiera
- Gestión de Recursos Humanos
- Servicio al Cliente
- Gestión de Compras
- Control de Producción
- Calidad del producto o servicio
- Conservación y entrega del producto o servicio
- Innovación y emprendimiento
- Salud y seguridad

A estos, se les asignó una puntuación de 0, 1, o 3 puntos, siendo los criterios:

- 0 NULA
- 1 BUENA
- 3 MUY BUENA

El puntaje total que obtuvo Betoven en este análisis fue de 38 puntos, que representa un 40.86% de desempeño general. Entre los datos de análisis más relevantes, se considera que los procesos relacionados con las áreas de Gestión Financiera, Requisitos Legales, e Innovación y emprendimiento, mantienen una gestión muy buena; mientras que, en el resto de áreas, se debe mejorar el desempeño ya que la puntuación obtenida en su mayoría representa una gestión buena. Sin embargo, una observación que se repite es la falta de registros, evaluaciones internas, hojas técnicas y evidencia de control por parte de la empresa.

1.4. FODA

A continuación, se presenta el resultado del análisis FODA realizado

Tabla 1: FODA Betoven 2020

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Empresa líder del sector a nivel nacional. Reconocimiento debido a sus 23 años de trayectoria.</p> <p>Tiene 4 marcas registradas en el SENADI antiguo IEPI.</p> <p>Ofrece un producto original y con diseños innovadores.</p> <p>Cuenta con locales propios para comercializar sus productos.</p> <p>Cuenta con buena comunicación a nivel interno.</p> <p>Mantiene un buen ambiente laboral.</p> <p>Cuenta con varias marcas registradas que se acogen a diferentes necesidades y mercados.</p>	<p>No publicitan frecuentemente sus productos.</p> <p>Existe poco manejo de redes sociales.</p> <p>Se detectó desorganización a nivel general de la empresa.</p> <p>Actualmente hay poca documentación de actividades clave de la empresa.</p> <p>Falta programas de capacitación continua.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Incrementar sus ventas y abrirse mercado en nuevas ciudades con productos líderes en el mercado y además sin mayor competencia.</p> <p>Cuenta con garantías financieras que pueden permitir el financiamiento de un proyecto de expansión.</p> <p>Mayor publicidad en medios electrónicos debido a la creciente acogida de los mismos.</p> <p>Capacidad financiera y productiva para una expansión a mercados internacionales.</p>	<p>Competencia de productos similares nacionales y extranjeros.</p> <p>Inestabilidad política y económica dentro del país.</p> <p>No es un producto de primera necesidad, por lo que frente a posibles problemas económicos podría disminuir su consumo.</p> <p>Nuevos competidores en el mercado.</p> <p>Inestabilidad económica a nivel global por la pandemia.</p> <p>Procesos logísticos que se vieron afectados por la pandemia.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los archivos de la empresa Betoven Cía. Ltda. (2020)

Dentro de este análisis se exponen ciertos factores que se percibieron en las visitas a la empresa y con un contacto más cercano con la misma, como se puede apreciar sobretodo en debilidades y oportunidades. Se considera que la pandemia que se atraviesa en la actualidad es una situación externa que no estaba prevista, por lo que ciertos factores afectan a la empresa de forma directa, esto dificulta ciertos procesos internos y de forma adicional se enfrentan a la inestabilidad económica global que esta situación ha generado.

Por otro lado, algunos factores que destacan dentro de las fortalezas, son la buena comunicación dentro de toda la estructura organizacional que se complementa con un buen ambiente laboral, mismo que se aprecia dentro de la empresa Betoven. Finalmente, se destacan de igual manera la gran variedad de marcas propias con las que cuenta la empresa y que se han desarrollado dependiendo las necesidades y diferentes targets a los que destinan sus productos. Estas son:

1. Betoven: Esta es la marca matriz de la empresa con la que iniciaron la compañía limitada, además mantiene un mayor posicionamiento en el mercado local.

Ilustración 2: Logo Betoven



Fuente: Betoven Cía. Ltda. (2020)

2. Be pets: Esta submarca se desarrolló con miras al mercado extranjero debido a los derechos de propiedad intelectual que el uso de Betoven conlleva

Ilustración 3: Logo Be pets



Fuente: Betoven Cía. Ltda. (2020)

3. Perruquería: Esta submarca se creó por la necesidad de brindar un servicio adicional en locales de atención al cliente, en ellos disponen de la venta de todos

los artículos Betoven y cuentan con un servicio de peluquería y cuidado estético para la mascota.

Ilustración 4: Logo Perruquería



Fuente: Betoven Cía. Ltda. (2020)

4. Pet Authority: Esta submarca de servicio nace en vista a la demanda de artículos más distinguidos, estos están enfocados a un target diferente al de la marca matriz y posicionados en islas de centros comerciales.

Ilustración 5: Logo Pet Authority



Fuente: Betoven Cía. Ltda. (2020)

1.5 Export Audit

Como se mencionó anteriormente, en la primera fase del proyecto de vinculación se realizó el Export Audit para calificar a las empresas dentro del sector y así poder identificar aquellas que cuentan con la capacidad de internacionalizarse a corto o largo plazo, mismas que debían cumplir con al menos el 80% dentro de la calificación para ser seleccionadas. Betoven obtuvo el 87%, convirtiéndose en una de las empresas idóneas para el estudio.

Tomando en cuenta que el análisis previo se elaboró en el 2018, para la fecha, se elaboró nuevamente este análisis con la empresa, basado en los mismos criterios que se tomaron en cuenta previamente para reiterar los resultados y ver si se dieron cambios en los valores. Los criterios considerados y los valores sobre los que se califica cada área se presentan a continuación:

Tabla 2: Criterios Export Audit

Áreas	Factores de Análisis	Calificación sobre
Administrativa	- Organización, gerencia y sistemas. -Plan estratégico. -Gestión documental y procesos. -Planificación para la exportación.	0,5
Producción	- Sistema de producción. -Características del producto. -Disponibilidad del producto. -Logística e inventarios. -Gestión ambiental.	2,00
Financiera	- Información general contable y financiera. -Financiamiento. -Capacidad de endeudamiento.	1,00
Marketing y Ventas	-Marketing y ventas. -Estudio de mercado. -Valor agregado del producto. -Servicio al cliente.	1,5
Total		5,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la tesis de Álvarez y Rendón (2018)

De igual manera se presenta el cuadro de la calificación obtenida de la empresa Betoven en cada área y con los porcentajes que representan la misma:

Tabla 3: Export Audit Betoven 2020

Export Audit Betoven Cía. Ltda. 2020		
Área	Calificación	Porcentaje
Administrativo /0,50	0,35	7%
Financiera /1,00	1,00	20%
Mercadeo y ventas /1,50	0,99	20%
Producción /2,00	1,63	33%
Total/5,00	3,97	79%

Fuente: Elaboración propia a partir de los archivos obtenidos de Betoven Cía. Ltda. (2020)

Podemos ver que su calificación tuvo un decrecimiento correspondiente al 8% del porcentaje total, en comparación con la calificación anterior. Prácticamente todas las áreas presentaron cambios en su calificación total, de estas, las que presentaron una disminución considerable son el área de administración con un 3% menos, el área financiera con un 2% menos y el área de mercadeo y ventas con una reducción de un 5% de la calificación anterior. Sin embargo, se debe recalcar que se tuvo un aumento del 2% en el área de producción. Es importante mencionar que con el puntaje actual de 71% en el porcentaje total del Export Audit, la empresa no hubiera sido capaz de ser seleccionada como una de las empresas del sector textil aptas para la internacionalización. Más adelante se detallarán los factores o criterios calificados por área, y cuáles de estos suponen una mejora según este estudio en la definición de estrategias por áreas.

1.5.1. Área Administrativa.

En términos generales, esta área no ha presentado mayores cambios en estos dos años, motivo por el cual, su calificación se muestra casi igual; a continuación, se presentan los resultados:

Tabla 4: Export Audit Administrativo

Administrativo	
Factores	Puntaje
Organización, gerencia y sistemas	0,5
Plan estratégico	0,32
Gestión documental y procesos	0,1
Planificación para la exportación	0,31
Total	0,35

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo Export Audit

Dentro del área administrativa es importante mencionar que, si bien la empresa cuenta con una organización tanto estructural como funcional definida, esta no se ha ido adaptando, ni modificando a lo largo de los años; motivo por el cual, una gran parte de las actividades que la empresa lleva a cabo hoy en día no se encuentran incluidas en el mismo. Por otro lado, una de las observaciones más importantes que se ha mantenido es la falta de control existente a nivel interno, siendo este factor un riesgo constante ya que podría imposibilitar a la empresa al momento de buscar eficiencia en las operaciones y

reducir errores; además si bien la empresa ha manifestado tener una planificación estratégica anual, esta podría mejorar si se incluyeran las metas de cada área, en plazos definidos y con objetivos medibles en términos cuantitativos.

Finalmente, en cuanto a la intención de Betoven de iniciar una posible internacionalización, es de suma importancia contar con una certificación como respaldo que les permita ser más competitivos en el mercado, dando no solo mayor credibilidad al producto, sino además generando garantías sobre su origen, procesos de producción y control, y sobretodo calidad y seguridad. Si bien la empresa aún no cuenta con este valor agregado, puede conseguirlo a través de la mejora de los aspectos mencionados anteriormente, en conjunto con un registro de todos los procesos.

1.5.2. Área de Producción

En la siguiente tabla se observa los factores analizados dentro de esta área, y las principales observaciones que se encontraron:

Tabla 5: Export Audit Producción

Producción	
Factores	Puntaje
Sistemas de producción	0,4
Características del producto	1,33
Disponibilidad del producto	1,73
Logística e inventario	1,87
Gestión ambiental	2
Total	1,60

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo Export Audit

Una de las grandes ventajas de Betoven Cía. Ltda. se encuentra dentro de esta área, ya que la empresa cuenta con una amplia capacidad productiva suficiente para abastecer el mercado local y el mercado extranjero en caso de darse una futura internacionalización; si bien la pandemia que actualmente atravesamos ha afectado especialmente este proceso, mermando las horas de trabajo y la mano de obra en los tiempos de producción debido a las medidas de bioseguridad necesarias, la empresa cuenta también con la posibilidad de expandir la planta de ser necesario.

Por otro lado, si bien la calificación de esta área se redujo, es importante mencionar que en los últimos años la empresa amplió su actividad introduciendo una nueva planta de producción cosmetológica y de cuidado para la mascota. Los puntos específicos a mejorar dentro del Export Audit están especialmente ligados a procesos de control de la producción y calidad, como la implementación de registros de calificación de proveedores y materia prima, mayor capacitación especializada y la necesidad de establecer un proceso de mejoramiento continuo.

1.5.3. Área Financiera

Como se puede observar a continuación, las respuestas a todas las preguntas de esta calificación fueron las máximas, posicionando a esta área como una de las más fuertes de la empresa.

Tabla 6: Export Audit Financiero

Financiero	
Factores	Puntaje
Información general, contable y financiera.	1
Financiamiento	1
Capacidad de endeudamiento	1
Total	1

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo Export Audit

Se debe recalcar que se pudo observar que Betoven Cía. Ltda. mantiene una clara estabilidad financiera, la gran mayoría de temporadas, llegan a sus metas mensuales en ventas; y a pesar factores externos como la pandemia, han mantenido su salud en esta área. A pesar de ser la única área que obtuvo la calificación máxima en esta evaluación, se debe tomar en cuenta ciertos aspectos de las variables dentro de la entrevista a la empresa. En cuanto a la información general, varias preguntas fueron elaboradas simplemente para saber si disponen o no de, por ejemplo, un presupuesto anual, informes actualizados, análisis de costos, entre otros; sin embargo, el acercamiento directo que se tuvo con la empresa permitió tener observaciones más profundas sobre el estado y forma de estos criterios y documentos. Cabe mencionar en este punto que, al ser una información bastante importante de la empresa, la disposición de ella fue más compleja que en otras áreas, por lo tanto, su tratamiento fue mucho más delicado y limitado. No obstante, se pudo observar la falta de orden de muchos de estos documentos y dadas las características

de este estudio, la falta de un presupuesto por áreas, lo que facilita destinar porcentajes a las necesidades que se presentan en cada una de ellas.

1.5.4. Área de Marketing y ventas

A continuación, se presenta la tabla fraccionada de los criterios valorados dentro del área comercial de la empresa en la evaluación del Export Audit:

Tabla 7: Export Audit Marketing y ventas

Marketing y ventas	
Factores	Puntaje
Marketing y ventas	1.27
Servicio al cliente	0
Estudio de mercado	1
Valor agregado al producto	0.9
Total	0.99

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo Export Audit

En cuanto al área comercial de la empresa Betoven, se puede ver un cambio radical en su calificación. Profundizando en su valoración, los únicos criterios que se han mantenido bien son los de marketing y ventas con una calificación de 1,27/1,50; en donde se incluyen valoraciones referentes al área de marketing de una manera muy general. En este inciso lo que resalta como negativo es que no disponen de un presupuesto definido para las actividades de esta área, esta parte es de suma importancia que sea implementada, ya que se sugiere que dentro de este presupuesto se incluya un porcentaje destinado al plan de internacionalización.

Por otro lado, la gran mayoría del resto de criterios tomados en cuenta en este apartado comercial se ven comprometidos. En cuanto a servicio al cliente, de tener 2/2 previamente ahora tienen 0/2, debido a que ya no disponen de un grupo de trabajo destinado especialmente a este ámbito, así como tampoco disponen de procedimientos claros para un seguimiento post venta.

En cuanto al estudio de mercado, la empresa ha realizado estudios a nivel local que les ha permitido perfeccionarse, al igual que se han hecho estudios exploratorios de mercados internacionales, en este punto cabe recalcar que los mismos han sido acercamientos a través de ferias internacionales en los Estados Unidos; no obstante, no se considera un estudio de mercado que proporcione un punto de partida adecuado para el ingreso de la

empresa a este país. Por otro lado, no tienen conocimientos de herramientas de investigación de mercados que les ayude a elaborar un análisis más tecnificado.

Finalmente, en cuanto al producto, Betoven se ha encargado de generar un producto diferenciado y líder en costos; todas sus cuatro marcas están registradas, aunque los diseños y prototipos no se han podido proteger, y tampoco tienen certificaciones o normas INEN exigidas a nivel local hasta la fecha.

Conclusiones

Después de haber realizado un análisis enfocado en Betoven Cía. Ltda. de las etapas anteriores, una descripción general de la empresa y un diagnóstico del estado actual de la misma en este capítulo, se puede concluir que Betoven posee las herramientas y características necesarias para una pronta internacionalización. La excelencia de una organización está marcada por la capacidad que tiene de mejorar continuamente en todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria, esta se produce cuando dicha organización aprende de sí misma y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan. A través de los análisis que se profundizaron en el capítulo se pudo determinar que la empresa Betoven Cía. Ltda. resalta por su salud financiera y un excelente ambiente laboral, se han mantenido fuertes en el mercado y han tenido un claro crecimiento tanto en infraestructura, número de empleados, así como en producción de nuevas líneas y registro de otras marcas. Por otro lado, se identificaron ciertos aspectos que pueden ser mejorados dentro de las distintas áreas estudiadas, mismos que serán de gran ayuda al momento de generar una propuesta a detalle dentro de cada departamento de la compañía. Finalmente, todos los datos actualizados de la empresa, generan una base concreta para poder continuar con los siguientes capítulos de este estudio.

II. Capítulo II: Análisis del modelo de negocios.

El objetivo general de este proyecto de graduación es el de generar un plan de mejoramiento competitivo para que la empresa alcance una futura internacionalización. En este capítulo se realiza un análisis sobre la cartera de productos de Betoven Cía. Ltda., mismo que proporciona la información detallada sobre la oferta actual de la empresa; y se realiza de igual manera una propuesta de modelo de negocios nueva, diferente a la que la empresa opera hoy en día. Este capítulo está compuesto por tres partes; la primera, la descripción de la extensa cartera de productos, seguido por la construcción y el análisis de la Matriz BCG y finalmente la propuesta del Modelo de Negocios CANVAS.

2.1. Descripción de la cartera de productos:

Betoven Cía. Ltda. cuenta con una amplia cartera de más de 500 productos comprendidos entre camas, casas, collares, arneses, pecheras, vestuario, bozales y la nueva línea cosmetológica que incluye jabón, perfume, champo, etc. para la mascota. La empresa busca que sus productos sean de alta calidad y garantía, elaborados por personal ecuatoriano calificado y enfocado en las metas de la empresa. Tienen proveedores nacionales y extranjeros de materia prima para la producción, mismos que cumplen con altos estándares de calidad que aseguran la durabilidad a largo plazo del producto. En la página oficial de Betoven Cía. Ltda. la empresa facilita al público un catálogo completo de sus productos dividido en las siguientes categorías:

Tabla 8: Líneas de productos

ACCESORIOS	Educa cachorro adican, tetinas, inodoro de césped, dispensador de fundas, medallas y placas, chaleco salvavidas, guante quita pelusa, adornos, fundas de desechos.
AHORCADORES, COLLARES Y TRAILLAS	Ahorcadores, arneses, cadenas, collares, traíllas.
ALIMENTO	Carnitas, comida de gatos, crookies, galletas, huesos, palitos, pedigree, relajantes, snacks.
AVES	Bebederos, calcio, comederos, nidos.
BOLSOS Y CARTERAS	Bolsos, carteras, mochilas.
BOZALES	Bozales.
DULCES SUEÑOS	Camas, casas, colchonetas, cobertor de asiento, cubre sofá, juego de camas, túnel de gato.
JUGUETES	Juguetes.
PECES	Comida de pez.
PELUQUERÍA Y BELLEZA	Cepillos, corta uñas, cuchillas, desmotadores, jabón, máquina de manicura, neutralizador de olores, pasta dental, peinillas, perfume, polvo cicatrizante, set de grooming, shampoo, sopladoras, tijeras.
PLATOS, COMEDEROS, BEBEDEROS	Variedad de platos.
VARIOS	Arena de gato, cartuchera, cinturón para mascotas, deslanador, grabadora de placas, jaulas, rascador de gato, recogedores, rodillo quita pelusa.
VESTUARIO	Abrigos, bufandas, buzos, camisas, camisetas, capas, chalecos, disfraces, gorros, pañoletas, sacos, smoking, vestidos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en los archivos de Betoven Cía. Ltda. (2020)

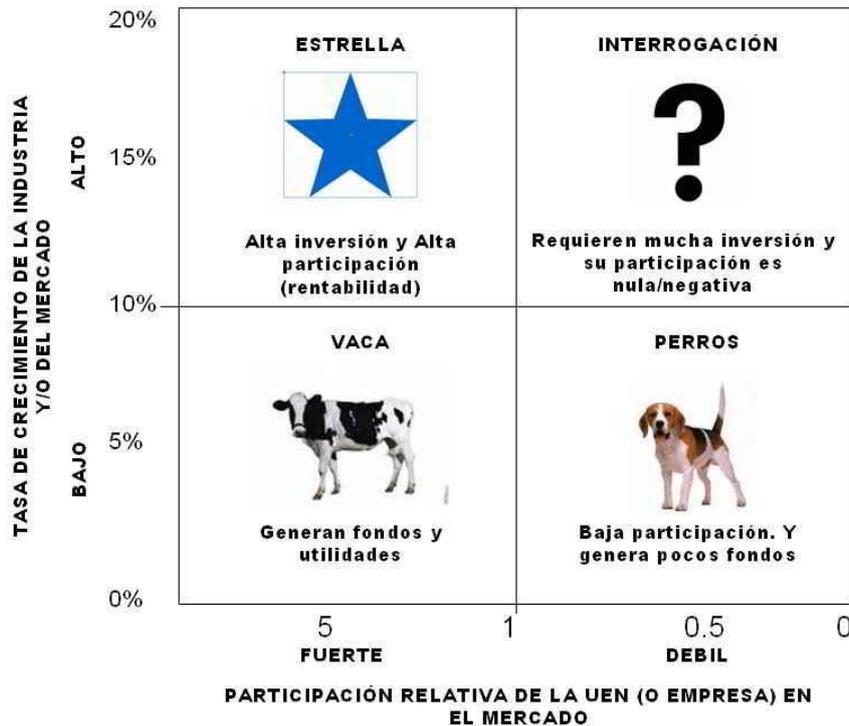
Cada una de las categorías del catálogo en la página web, cuenta con imágenes de los productos, y la disponibilidad en tipos, modelos, tallas, colores, etc. Cabe recalcar que la empresa es bastante flexible con la demanda de sus clientes; es decir, si tienen pedidos de tallas o modelos diferentes a los que ofertan, los producen sin ningún problema acogiéndose a las características que el cliente les solicite.

Se ha visto importante hacer un análisis que ayude a la empresa a tomar decisiones a futuro, para lo cual, se consideró a la Matriz BCG como la más apropiada debido a la cantidad extendida de productos que tiene la empresa en su catálogo. Dicha matriz fue introducida en el año 1968 en el documento oficial “*Perspectives*” por una empresa privada dedicada a hacer consultorías de administración con sede en la ciudad de Boston llamada *Boston Consulting Group*. Esta empresa fue fundada por Bruce Henderson en 1963, fue pionera en lanzamiento de estrategias administrativas, tiene un gran éxito hoy en día con más de 21000 empleados a nivel mundial y cuenta con 90 oficinas en 50 diferentes ciudades (BCG, 2020)

La matriz llamada “The growth share matrix” o en español, la matriz de participación de crecimiento, es un modelo de gestión de cartera que proporciona la información necesaria para que las empresas tomen decisiones sobre sus negocios. En enero de 1970, Bruce Henderson lanza un nuevo documento que se basa en la matriz BCG llamado “la cartera de productos” donde establece que una empresa puede llegar a ser exitosa si conoce y delimita las diferentes tasas de crecimiento y cuotas de mercado de los diferentes productos que dispongan, todo en relación a la inyección de efectivo; por lo tanto, recomienda que aquellos productos con un nivel alto de crecimiento deben tener un aporte de efectivo mayor para ese crecimiento. A su vez, los productos con niveles de crecimiento bajos son aquellos que deben contribuir mayoritariamente en el aporte de efectivo, ambos casos son necesarios. (BCG, 2020)

Se entiende que, tener conocimiento de la situación de cada producto de la empresa y mantener un equilibrio en su cartera, representa una ventaja para la empresa frente a su competencia y a largo plazo se espera tener un crecimiento significativo en la rentabilidad.

Ilustración 6: Cuadrantes Matriz BCG



Fuente: Barrera (2020)

Dicha matriz tiene un diseño de tabla de cuatro cuadrantes, cada una representa un producto basándose en las características que concuerdan con las de cada símbolo, entre los que tenemos: interrogante, estrella, perro, y vacas lecheras de acuerdo al nivel o grado de rentabilidad. A continuación, se explica a detalle cada una de ellas:

- Vacas de efectivo: son aquellos productos con una participación alta en el mercado, pero de crecimiento lento. Estos productos cuentan con la característica de ser generadores de efectivo sin necesitar grandes inversiones para mantener su participación en el mercado. Se aconseja que este excedente no se reinvierta en estos productos.
- Perros: esta categoría es de aquellos productos con una participación baja en el mercado y con crecimiento lento. A pesar de mostrar una ganancia, lo más seguro es que se deba reinvertir en este mismo producto para mantener su participación en el mercado.
- Signos de Interrogación: Son aquellos productos con baja participación, pero de alto crecimiento en el mercado. Generalmente este tipo de productos necesitan más efectivo del que generan y si no se les inyecta esta inversión lo más probable

es que se estanquen y mueran, es por esto que necesitan grandes inversiones para poder seguir en el mercado.

- Estrella: Es aquel producto que cuenta con alto crecimiento, así como con alta participación en el mercado. Usualmente genera ganancias, sin embargo, puede como no, necesitar de aporte adicional. Si se mantiene siendo líder, puede llegar a convertirse en un gran generador de efectivo, y necesitará de menos inversión para poder ayudar a que otros productos crezcan.

El autor de esta matriz argumenta que, una empresa debe tener una cartera de productos diversa y equilibrada para poder ser fuerte y capitalizar sus oportunidades. Es por eso que recomiendan que la cartera cuente con productos estrellas, vacas lecheras y signos de interrogación, los perros no son realmente necesarios y pueden ser la razón del fracaso.

2.2. Construcción y Análisis de la Matriz BCG

Como se mencionó anteriormente, la matriz está constituida por la participación en el mercado del producto (eje X) y la tasa de crecimiento del mismo (eje Y). A fin de poder construir la matriz adecuadamente, las fórmulas que se aplican para definir ambos ejes incluyen las ventas totales de los productos de dos años; por lo que se vio la necesidad de solicitar estos datos a la empresa tanto del año 2018 como del año 2019. La recopilación de todos estos datos se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 9: Ventas 2018 - 2019

CATEGORIAS	2018				2019				PARTICIPACION RELATIVA	TASA DE CRECIMIENTO
	UNIDADES	%	VENTAS	%	UNIDADES	%	VENTAS	%		
ACCESORIOS	1226	1,48%	\$ 7.042,00	1,40%	659	0,80%	\$ 3.399,60	0,69%	0,01	-51,72%
AHORCADORES, COLLARES TRAILLAS	25159	30,44%	\$ 94.893,06	18,88%	29445	35,76%	\$ 102.356,61	20,88%	0,21	7,87%
ALIMENTO	1369	1,66%	\$ 4.278,36	0,85%	4953	6,02%	\$ 11.418,74	2,33%	0,02	166,90%
AVES	1304	1,58%	\$ 1.563,38	0,31%	876	1,06%	\$ 1.217,74	0,25%	0,00	-22,11%
BOLSOS Y CARTERAS	1312	1,59%	\$ 29.152,29	5,80%	1199	1,46%	\$ 27.593,03	5,63%	0,06	-5,35%
BOZALES	769	0,93%	\$ 1.398,04	0,28%	741	0,90%	\$ 1.353,00	0,28%	0,00	-3,22%
DULCES SUEÑOS	8527	10,32%	\$ 171.302,99	34,09%	8114	9,85%	\$ 169.734,16	34,62%	0,35	-0,92%
JUGUETES	4043	4,89%	\$ 11.983,91	2,38%	4739	5,76%	\$ 13.275,77	2,71%	0,03	10,78%
PECES	377	0,46%	\$ 2.450,49	0,49%	369	0,45%	\$ 2.522,45	0,51%	0,01	2,94%
PELUQUERIA BELLEZA	11769	14,24%	\$ 71.921,93	14,31%	10283	12,49%	\$ 67.470,34	13,76%	0,14	-6,19%
PLATOS, COMEDORES, BEBEDORES	1270	1,54%	\$ 5.124,10	1,02%	439	0,53%	\$ 1.742,84	0,36%	0,00	-65,99%
VARIOS	227	0,27%	\$ 4.506,65	0,90%	365	0,44%	\$ 7.359,50	1,50%	0,02	63,30%
VESTUARIO	25313	30,62%	\$ 96.928,28	19,29%	20157	24,48%	\$ 80.827,42	16,49%	0,16	-16,61%
TOTAL	82664	100,00%	\$ 502.545,47	100,00%	82339	100,00%	\$ 490.271,19	100,00%	1,00	-2,44%
PROMEDIO									0,08	6,13%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los archivos de Betoven Cía. Ltda. (2019)

Para obtener la participación relativa del mercado, primero se determinó el porcentaje más alto de las ventas del último año, y a partir de esta se aplicó la siguiente fórmula:

Ecuación 1: Participación del producto

$$\text{Participación del producto} = \frac{\text{ventas 2019 por categoría}}{\text{ventas totales 2019}}$$

En el caso del porcentaje mayor de ventas, se utiliza el segundo porcentaje mayor como dividendo.

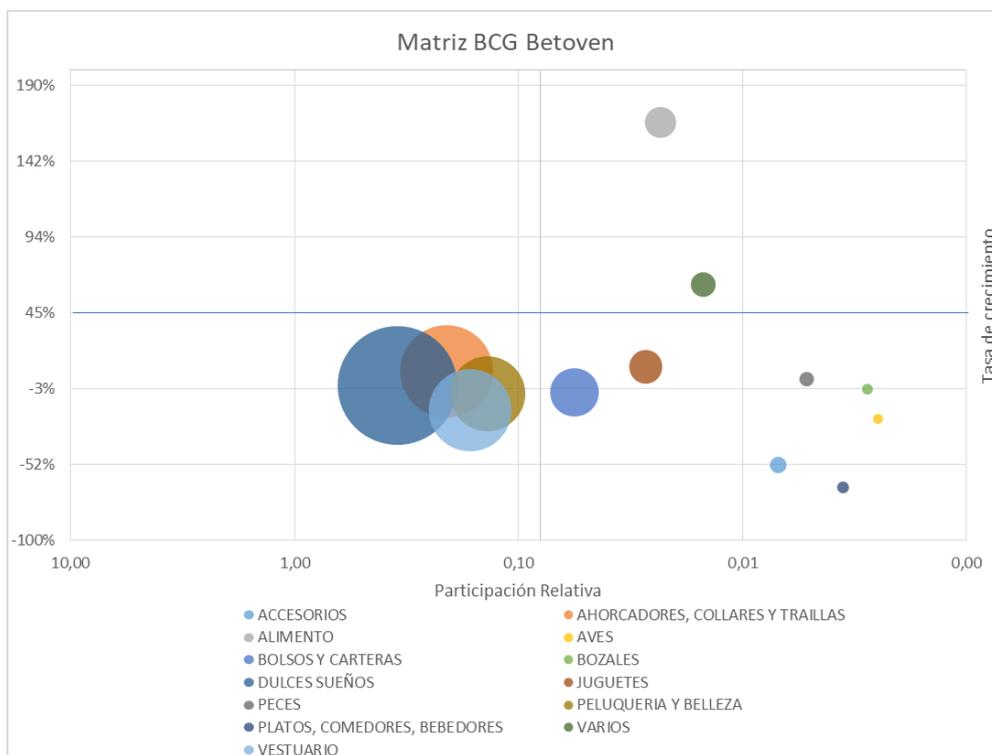
Para obtener la tasa de crecimiento se aplicó la siguiente fórmula en cada producto:

Ecuación 2: Tasa de crecimiento

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{(\text{ventas 2019} - \text{ventas 2018})}{\text{ventas 2018}}$$

Una vez calculados estos valores de cada una de las categorizaciones de los productos, se procedió a la elaboración del gráfico de la matriz BCG para la empresa Betoven Cía. Ltda.

Ilustración 7: Matriz BCG Betoven Cía. Ltda. con el 45% como punto de segmentación para el eje (Y).



Fuente: Elaboración propia adaptada de Barrera (2020)

La matriz BCG está construida por tres componentes importantes, primero, la escala logarítmica de la participación de mercado o eje (X) que permite que los datos sean expresados de una forma más manejable, la unidad mayor de este eje es 100, la unidad menor es 0 y 0,1 es el primer punto de separación entre los cuadrantes.

Por otro lado, está el rango de porcentajes de la tasa de crecimiento o eje (Y), en este caso, la base teórica de la matriz establece el 10% como nivel mínimo central para evaluar a un mercado de forma general; sin embargo, la separación de los cuadrantes se puede fijar a través de la meta de ventas de la empresa, esto se recomienda ya que ayudará a identificar los productos que están o no cumpliendo con esta meta empresarial. (Andrade Romo, 2008) Particularmente, la meta empresarial que tenía planteada Betoven Cía. Ltda. es pasar los \$45.000 en ventas mensuales en estos dos años estudiados, lo que ha permitido delimitar el 45% como principal punto de separación de este eje.

Finalmente, el último componente son los productos. El tamaño de las circunferencias, muestran el porcentaje que representan de las ventas totales; en el siguiente cuadro se muestra la clasificación de productos por cuadrantes dentro de la matriz:

Tabla 10: Productos por cuadrantes

CATEGORÍAS	PUNTO EN EL PLANO CARTESIANO	MATRIZ BCG
ACCESORIOS	0,01	PERRO
AHORCADORES, COLLARES Y TRAILLAS	0,21	VACA
ALIMENTO	0,02	INTERROGANTE
AVES	0,00	PERRO
BOLSOS Y CARTERAS	0,06	PERRO
BOZALES	0,00	PERRO
DULCES SUEÑOS	0,35	VACA
JUGUETES	0,03	PERRO
PECES	0,01	PERRO
PELUQUERIA Y BELLEZA	0,14	VACA
PLATOS, COMEDORES, BEBEDORES	0,00	PERRO
VARIOS	0,02	INTERROGANTE
VESTUARIO	0,16	VACA

Fuente: Elaboración propia adaptada de Barrera (2020)

Teniendo en cuenta que el objetivo de elaborar esta matriz es poder diferenciar adecuadamente en qué situación se encuentran los productos y lo que representan en términos de rentabilidad para la empresa; lo que se ha podido detectar claramente en este gráfico, es que la mayoría de categorizaciones se encuentran aglomeradas en el cuadrante vacas lecheras.

Cabe recalcar, que el autor de esta matriz argumenta que todos los productos se convierten en algún momento en vacas lecheras o perros. El objetivo que le da valor a los productos es que antes de que se desacelere su crecimiento, se obtenga mayor participación en el mercado.

A continuación, se especificará la situación a detalle de cada línea de productos

Tabla 11: Análisis de datos para la Matriz BCG

CATEGORIAS	VENTAS 2018	VENTAS 2019	PARTICIPACION RELATIVA	TASA DE CRECIMIENTO	PROPORCION
ACCESORIOS	\$ 7.042,00	\$ 3.399,60	0,01	-51,72%	0,69%
AHORCADORES, COLLARES Y TRAILLAS	\$ 94.893,06	\$102.356,61	0,19	7,87%	20,88%
ALIMENTO	\$ 4.278,36	\$ 11.418,74	0,01	166,90%	2,33%
AVES	\$ 1.563,38	\$ 1.217,74	0,00	-22,11%	0,25%
BOLSOS Y CARTERAS	\$ 29.152,29	\$ 27.593,03	0,06	-5,35%	5,63%
BOZALES	\$ 1.398,04	\$ 1.353,00	0,00	-3,22%	0,28%
DULCES SUEÑOS	\$ 171.302,99	\$169.734,16	0,35	-0,92%	34,62%
JUGUETES	\$ 11.983,91	\$ 13.275,77	0,02	10,78%	2,71%
PECES	\$ 2.450,49	\$ 2.522,45	0,00	2,94%	0,51%
PELUQUERIA Y BELLEZA	\$ 71.921,93	\$ 67.470,34	0,15	-6,19%	13,76%
PLATOS, COMEDORES, BEBEDORES	\$ 5.124,10	\$ 1.742,84	0,01	-65,99%	0,36%
VARIOS	\$ 4.506,65	\$ 7.359,50	0,01	63,30%	1,50%
VESTUARIO	\$ 96.928,28	\$ 80.827,42	0,20	-16,61%	16,49%
TOTAL	\$ 502.545,47	\$490.271,19	1,03	-2,44%	100,00%

Fuente: Elaboración propia adaptada de Barrera (2020)

1. Accesorios: esta línea representa un 0.69% de las ventas totales, esto se debe a que los productos dentro de esta categoría son pequeños y complementarios.
2. Ahorcadores, collares y traíllas: esta línea textil representa el 20.88% de las ventas, siendo el segundo ingreso más significativo de las ventas totales. Dentro de la matriz se encuentra en el cuadrante vaca, cabe recalcar que los productos de esta línea son 100% elaborados por Betoven.
3. Alimentos: esta línea involucra productos complementarios, de importación y de alta competencia en el mercado, adicionalmente es una de las líneas recién incorporadas al catálogo de Betoven. Como se puede observar en la matriz, esta se encuentra dentro del cuadrante interrogante, esto se debe a que la tasa de crecimiento entre los dos años es del 166.90%; sin embargo, representa tan solo un 2.33% de las ventas totales.
4. Aves: Esta categoría del catálogo no son productos de especialidad de la empresa, sino que contienen productos que se incluyen en el catálogo porque si bien no son la base de su servicio, son demandados por sus clientes en menos proporción. Representan el 0,25% de las ventas totales, siendo uno de las líneas que menos influyen a las ventas totales.
5. Bolsos y carteras: Esta línea de productos representa el 5.63% de las ventas totales y se encuentra en la cuadrante perro. Si bien no representa un ingreso muy fuerte para la empresa, se debe recalcar que es una de las líneas textiles de producción completa de la empresa y que su tamaño es considerablemente mayor al de las otras líneas dentro de este cuadrante. Adicionalmente, supone un crecimiento sostenido por lo que muestra una alta probabilidad de convertirse en una línea vaca.
6. Bozales: Esta categoría cuenta con el 0,28% de las ventas totales de la empresa siendo el segundo más pequeño de todas las categorías. Es de producción propia de la empresa, sin embargo, es un producto adicional o de relleno, pues su demanda es pequeña en el mercado actual de Betoven.

7. Dulces sueños: La línea Dulces Sueños es la que, claramente representa una mayor rentabilidad para la empresa en comparación a las otras líneas del catálogo. Su participación es de 0.35 en el mercado, lo que demuestra que es un producto consolidado, generador de los principales ingresos para la empresa y que está bien posicionado a nivel local y nacional. Todos los productos de esta línea son fabricados por la empresa, con diseños propios y materia prima ecuatoriana. Representan el 34.62% de las ventas totales de los dos años. Por otro lado, es importante mencionar que del año 2018 al 2019 tuvo un decrecimiento mínimo de 0.92%. No obstante, al ser un porcentaje minúsculo, se le consideraría como un mantenimiento de las ventas, para esto se debe acotar que a lo largo del año 2020 la compañía ha tenido un crecimiento notable en las ventas generales, pero por sobre todo en esta línea.
8. Juguetes: Esta línea es de importación, se encuentra en el cuadrante perro con el 2,81% de las ventas totales de la empresa. Si se considera el 2.71% de tasa de crecimiento, se observa que es un producto que está ganando mercado pero que no es de los que generan más ingresos, ya que a esta línea se le considera como una línea complementaria para cubrir demandas del mercado y del sector al que se dirigen.
9. Peces: Esta categoría al igual que la de Aves, es una línea complementaria de sus servicios que cuenta con un 0,51% de las ventas totales.
10. Peluquería y belleza: Entre otras cosas, dentro de esta categoría se encuentra la línea cosmética que produce la empresa que promete una gran ventaja competitiva y valor agregado al contar con diferentes permisos y certificados. Representa el 13,76% de las ventas totales siendo la cuarta categoría más significativa para los ingresos de la empresa.
11. Platos, comedores, bebedores: Esta línea complementaria, de importación cuenta con el 0.36% de las ventas totales de la empresa.
12. Varios: Esta categoría cuenta con una mezcla de productos que ofrece la empresa, en su mayoría, que no son producidos por ellos. Se encuentra en el cuadrante

interrogante, representando el 1.50% de las ventas totales de la empresa en los años estudiados.

13. Vestuario: Esta es la tercera categoría que representa más ingresos para la empresa con un 16,49% de las ventas totales y se encuentra en el cuadrante vaca. Es una de las líneas textiles diseñadas y producidas por la empresa.

Se puede concluir finalmente que existen cuatro líneas que representan el 85.75% de ventas para la empresa, de estas, la línea de AHORCADORES, COLLARES Y TRAILLAS, y la línea DULCES SUEÑOS representan el 55.50% de las ventas totales. Cabe recalcar, que de estas dos, la que tiene más participación en el mercado es la línea dulces sueños, por esta razón sería la categoría vaca más importante de la empresa, además que no requiere mucha inversión y genera las fuentes para las otras categorías; en base a esto, se recomienda que, para una futura internacionalización se debería comenzar a explorar el mercado extranjero con esta línea de producción textil, como parte de una estrategia beneficiosa.

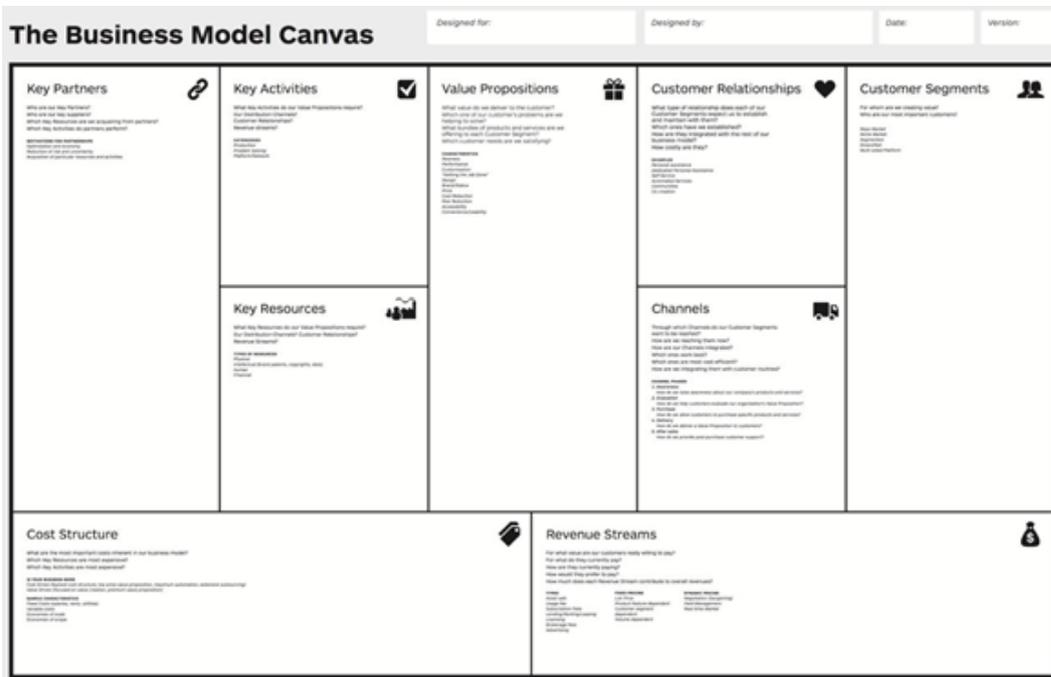
2.3. Modelo de Negocio

Después de conocer la situación actual de cada producto a través de la matriz BCG, se hará uso de una herramienta previa al plan de mejoramiento; por ello se ha decidido desarrollar la propuesta de un modelo de negocio adaptado a la empresa y a las necesidades actuales del mercado, que permita no solo alcanzar la ventaja competitiva, sino además tener una visión en conjunto de todos los elementos que intervendrían en el proceso. Para esto, se seleccionó el método Canvas o “Canvas Business Model”.

Este modelo fue desarrollado en el año 2010 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010) en su libro *Generación de Modelos de Negocio*, en el que hacen referencia a una nueva economía enfocada en crear valor para los clientes. La propuesta de trabajo es muy dinámica y su metodología se basa en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y que gira entorno a la propuesta de valor, simplificando así cuatro grandes áreas de la empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un cuadro integrado por 9 elementos que inicia determinando la propuesta de valor frente a la segmentación de clientes de la empresa, para de esta manera determinar los canales

de distribución y la relaciones con los clientes. Esta información permite establecer los beneficios e ingresos del negocio, así como los recursos, las actividades y los socios clave, para finalmente fijar los costos más importantes.

Ilustración 8: Lienzo Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

A continuación, se presentan las características de cada uno de los módulos junto a las preguntas que responde:

1. Segmentos de clientes

1.1. ¿Para quién estamos creando valor?

Características Demográficas

- Hombres solteros de 25 - 50 años
- Mujeres de 25-45 años
- Familias con hijos
- Nivel socioeconómico medio bajo
- Zonas urbanas.

Características Psicográficas

- Afición por los animales

- Cultura de cuidado de las mascotas
- Personas que disfruten de actividades con la mascota al aire libre.

1.2. ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

En este primer módulo del lienzo, se le da una particular importancia al cliente. Betoven tiene una clara segmentación demográfica, siendo su consumidor final más importante los hombres solteros y mujeres, entre los 25 y 45 años, ambos con un nivel económico medio-bajo. Son personas que tienen una relación del día a día con la mascota, esta es considerada parte del hogar y sus cuidados son prioridad para este cliente objetivo, el mismo que se vería interesado por obtener más información y productos para su mascota con más facilidad, a cualquier hora del día y sin exponerse a aglomeraciones.

2. Propuesta de valor

2.1. ¿Qué valor estamos entregando a nuestros clientes?

Facilitar al cliente el proceso de compra y pago de los productos, a partir de la utilización de medios digitales que permitan realizar transacciones en línea, de forma sencilla, cómoda y segura.

2.2. ¿Qué problema resolvemos?

Debido a la pandemia por COVID-19, los hábitos del consumidor han cambiado; antes tan solo un 5% de consumidores ecuatorianos realizaban compras digitales y de manera ocasional, esto según la Cámara ecuatoriana de Comercio Electrónico (2020), de igual manera, la misma entidad ha revelado que un alto número de personas en la actualidad utiliza medios digitales respondiendo a una necesidad debido a las restricciones y normas de distanciamiento social.

2.3. ¿Cuál es la necesidad que satisfacemos?

Esta propuesta de valor busca satisfacer la necesidad social de evitar mayor exposición por la situación de alarma sanitaria que se vive a nivel mundial actualmente y la inclinación del consumidor por preferir medios digitales para hacer sus compras. Adicionalmente hoy en día, se conocen muy pocas herramientas que faciliten información y productos para el cuidado de la mascota. Por otro lado, la tendencia actual de hacer a la mascota parte de la familia, ha generado un nicho de mercado muy particular, la mascota es parte de la familia y tiene más contacto con el entorno familiar.

2.4. ¿Qué tipo de producto ofrecemos a cada segmento de clientes?

Dentro del mercado local, se ofrecerían productos de la línea textil “Dulces Sueños” así como también de la línea de cosmetológicos del catálogo que dispone Betoven Cía. Ltda. manteniendo los precios y calidad que caracterizan a la empresa y brindando de esta manera la facilidad de una sola compra que cubra todas las necesidades del cliente.

Por otra parte, en una fase siguiente propia de internacionalización, se recomendaría a la empresa que, aprovechando el estudio de la Matriz BCG realizado previamente, opten por ofrecer inicialmente los productos de la línea dulces sueños.

3. Canales de Distribución

3.1. ¿Con qué canales podemos llegar a nuestros segmentos de clientes?

Para el mercado local se plantea brindar el servicio de compra directa a través de la página web implementando botones de pago tales como *PayPal* o los del banco y para las entregas dentro de la ciudad la empresa cuenta con personal propio encargado de mensajería y envíos, y para envíos nacionales de igual manera cuenta con una alianza estratégica con Advante Logistics.

Por otro lado, para iniciar con un proceso de internacionalización de la marca, se sugiere tomar en cuenta la multiplataforma de compra y venta *shopify*, misma que permitirá a la empresa empezar con exportación directa para ingresar poco a poco en un mercado extranjero con la colaboración de DHL para la entrega puerta a puerta de la compra.

3.2. ¿Cómo los estamos alcanzando ahora?

A través de canales propios en islas comerciales y perruquerías

Por medio de intermediarios a través de canales físicos de distribución a nivel local y nacional, como veterinarias, supermercados, *petshops*, etc.

Cabe mencionar que, la empresa cuenta con página web, sin embargo, no es utilizada como una herramienta para la venta de sus artículos sino como un espacio más informativo de la marca. Por lo tanto, el alcance a sus clientes es más por medios físicos antes mencionados.

3.3. ¿Cómo estarían integrados nuestros canales?

La Página web sería el medio principal para la transacción de compra y venta, adicionalmente se propone el uso de herramientas publicitarias en google y redes sociales a nivel local. Para la posterior exportación directa se recomendaría *shopify* conjuntamente con los canales que se estarían utilizando a nivel local.

3.4. ¿Qué canales funcionan mejor?

Actualmente las veterinarias, pero a través de esta propuesta se espera que la página web genere grandes resultados.

3.5. ¿Cuáles de estos canales son los más rentables?

Actualmente las veterinarias.

4. Relación con los clientes

4.1. ¿Cuál es la relación que tenemos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?

Actualmente es indirecta, es decir llegamos al cliente final en su mayoría a través de socios comerciales.

4.2. ¿Qué tipo de relación esperan?

Se busca establecer una relación directa, de tal manera que la empresa no solo se dedique a la producción y distribución de accesorios y productos de cuidado para la mascota, sino además explote la comercialización y venta al cliente final sin intermediarios.

4.3. ¿Qué tan costosas son?

Inicialmente se plantea empezar con una inversión pequeña para abarcar el mercado local de manera que no se afecte la producción para venta al por mayor.

5. Fuente de ingresos

5.1. ¿Por qué están dispuestos a pagar nuestros clientes?

El cliente estaría dispuesto a pagar por la facilidad y comodidad de encontrar los productos de su necesidad en un mismo lugar a través de un servicio digital personalizado, de fácil acceso, con entrega segura, manteniendo el precio y calidad en los productos.

5.2. ¿Por qué pagan actualmente?

Pagan por productos de calidad y variedad de diseños a precios bajos.

5.3. ¿Cómo prefieren pagar nuestros clientes?

Actualmente los clientes prefieren cancelar con un crédito de 30,60,90 días.

En la página web contará con opciones de botones de pago lo que le permitirá escoger al cliente en un pago a través de tarjetas, *PayPal*.

5.4. ¿Cuál es nuestra principal línea de ingresos?

La línea textil, dentro de la cual se destaca:

- Línea dulces sueños.
- Ahorcadores, collares y traíllas.
- Vestuario.

6. Recursos clave

6.1. ¿Qué recursos esenciales requiere nuestra propuesta de valor?

- Para promoción: Contratación de servicios de *community manager* y marketing para la generación de contenido y publicidad en google y redes sociales.
- Para transacción: Pagina web con opción de compra y venta digital.
- Para el cobro: *PayPal*, Bancos.
- Para envío: a nivel local mensajero propio, para envíos a nivel nacional Advante Logistics y para exportación directa Dhl.

7. Actividades clave

7.1. ¿Qué actividad clave requiere nuestra propuesta de valor?

- Contratación de diseñador gráfico que mejore y adapte la página web actual para la selección, compra y venta de los artículos del catálogo de la empresa.
- Contratación de servicios de una agencia de marketing para la creación de tiendas virtuales con el catálogo completo en plataformas digitales, generación de contenido y promoción de la página web.
- Adecuación de espacios físicos para la recepción y despacho de productos.

7.2. ¿Cuáles son nuestros canales?

Esencialmente para esta propuesta serían la página web mejorada y adaptada para la compra en línea a nivel local y la plataforma de compraventa internacional *shopify*.

7.3. ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos?

Dada la situación actual y la tendencia que se está generando últimamente de la compra y venta en línea, se espera que los ingresos que generan la venta de los artículos por la página web sean significativos para la empresa.

8. Socios clave

8.1. ¿Quiénes son nuestros socios clave en el mercado?

Proveedores de materia prima y artículos importados, los bancos y los botones de pago para la página web, la plataforma digital *shopify* para la venta al exterior, Advante Logistics para los envíos nacionales, servicios de *courier* para la posterior exportación directa.

8.2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?

Los mismo que para la distribución física, adicionalmente los proveedores de espacios en la nube, proveedores de publicidad en agencias publicitarias.

9. Estructura de costos

Finalmente, en el modelo de negocio se debe definir cuáles son las prioridades y gastos fundamentales, dando respuesta a:

9.1. ¿Cuáles son los costes más importantes dentro de nuestro modelo de negocio?

Costos fijos y variables de producción, el contrato del espacio en la plataforma digital de venta, las actividades de publicidad digital.

9.2. ¿Qué recursos clave son los más costosos?

Agencia de publicidad

9.3. ¿Qué actividades clave son las más costosas?

Generación de contenido y publicidad.

A continuación, se presenta el lienzo final con la propuesta de modelo de negocio.

Tabla 12: Propuesta de Modelo de negocio Canvas Betoven 2020

8. SOCIOS CLAVES	7. ACTIVIDADES CLAVE	1. PROPUESTA DE VALOR	4. RELACIÓN CON CLIENTES	2. SEGMENTO DE CLIENTES
<p>Proveedores de materia prima y artículos importados, los bancos y los botones de pago para la página web, la plataforma digital <i>shopify</i>, servicios de <i>Courier</i> para la entrega nacional y la posterior exportación directa.</p>	<p>Contratación de diseñador gráfico que mejore y adapte la página web actual para la selección, compra y venta de los artículos del catálogo de la empresa. Contratación de servicios de una agencia de marketing para la creación de tiendas virtuales con el catálogo completo en plataformas digitales, generación de contenido y promoción de la página web. Adecuación de espacios físicos para la recepción y despacho de pedidos.</p>	<p>Facilitar al cliente el proceso de compra y pago de los productos, a partir de la utilización de medios digitales que permitan realizar transacciones en línea, de forma sencilla, cómoda y segura.</p>	<p>Directa a través de la página web y plataformas digitales, chats internos con nuestros consumidores, mensajes directos. Compartir información y <i>tips</i> en nuestras redes, interactuando con nuestros seguidores. Herramientas inteligentes digitales como chat-box que se activen al visitar la página a cualquier hora fuera del horario de servicio.</p>	<p>Mercado Segmentado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características demográficas Hombres solteros de 25-50 años Mujeres de 25 - 45 años Familias con hijos Nivel socioeconómico medio bajo Zonas urbanas • Características Psicográficas Afición por los animales Cultura de cuidado a la mascota Personas que disfruten de actividades con la mascota al aire libre Personas que prefieran la compra en línea.
6. RECURSOS CLAVE			3. CANALES	
<p>Para promoción: Contratación de servicios de <i>community manager</i> y <i>marketing</i> para la generación de contenido y publicidad en redes sociales. Para transacción: Plataforma de compra y venta digital. Para el cobro: PayPal, Bancos. Para envíos a nivel nacional Avante Logistics y para exportación directa Dhl.</p>			<p>Para el mercado local se plantea brindar el servicio de compra directa a través de la página web. otro lado, para iniciar con un proceso de internacionalización de la marca, se sugiere tomar en cuenta la multiplataforma de compra y venta <i>shopify</i>.</p>	
9. ESTRUCTURA DE COSTOS			5. FUENTES DE INGRESOS	
<p>Costos fijos para la producción: arriendo, servicios básicos, salarios, agencia de publicidad. Costos variables: materia prima. Inversión: medios digitales, nuevo personal encargado.</p>			<p>El cliente estaría dispuesto a pagar la facilidad y comodidad que brinda la compra digital más personalizada, de fácil acceso, con entrega segura, manteniendo precio y calidad en los productos. La forma de pago más aceptada sería en botones de pago de bancos y <i>PayPal</i>; y la línea textil sería la fuente principal de ingresos.</p>	

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de negocios Canvas

Conclusiones

A través de los estudios realizados en este capítulo, se puede concluir que, si bien Betoven no solo cuenta con una marca establecida en el mercado tanto a nivel local como nacional, el uso de estrategias y herramientas de innovación y adaptación a las necesidades cambiantes de los consumidores ha permitido que siga creciendo y ganando posicionamiento dentro del mismo. Además, es clave recalcar que, si bien mantienen una amplia cartera de productos, existe una línea que sobresale no solo por el porcentaje de ventas que representa, sino, sobre todo, por la especialización y valor agregado que ofrece; siendo así la línea Dulces sueños idónea para incursionar en un mercado nuevo al momento de iniciar un proceso de futura internacionalización.

De igual manera, la metodología CANVAS aplicada al final del capítulo, permitió gestionar de manera eficiente una propuesta para un modelo de negocio adaptado a la realidad actual en la que se está desarrollando la empresa. La propuesta de valor que se plantea, está enfocada a facilitar el proceso de compra al consumidor final, contemplando adicionalmente el problema sanitario derivado de la pandemia e intentando minimizar el contacto con una compra segura. Por otro lado, se espera que, con la implementación de esta propuesta de modelo de negocio, la empresa no solo resuelva y de respuesta a un problema y necesidad actual, sino que además de ser el único establecimiento en el mercado local con este tipo de servicio, pueda ganar presencia en otros países a través de las plataformas que se pretenden utilizar y de esta forma ingrese en el mercado mundial.

Finalmente, en base a estos análisis y sus resultados, no solo se recomendaría que para una futura internacionalización se tome en cuenta la línea Dulces Sueños como posible producto introductorio en un mercado nuevo, sino que además se realice un modelo de negocio enfocado en este producto, ya que, si bien el modelo general aporta grandes beneficios, la aplicación de este facilitaría el funcionamiento correcto del mismo, a la vez que optimizaría la cantidad de recursos y esfuerzos necesarios para dicha gestión.

III.- Capítulo III: Propuesta del plan de mejoramiento competitivo

Para esta última etapa, se vio conveniente plantear la propuesta por las áreas que se han considerado desde la primera fase del proyecto como las más relevantes, es por esto que el capítulo se divide en 3 partes, primero se una base teórica necesaria que incluye conceptos y filosofías a utilizar junto con un análisis general que incluye recomendaciones y cambios de toda la compañía, en segundo lugar, se presentan las estrategias propuestas para la mejora competitiva dentro de cada área; para esto, se partirá de la información obtenida en la actualización del análisis FODA y Export Audit en conjunto con recomendaciones encontradas a los diferentes análisis presentados anteriormente, estas valoraciones proporcionan al estudio las pautas necesarias para determinar de mejor manera que factores pueden requerir cambios, para ganar competitividad a nivel local y mejorar la operatividad general de la empresa para así lograr un ambiente óptimo previo a la internacionalización, y finalmente se incluye un apartado que presenta diferentes proformas en base a las que se determina el presupuesto final necesario para la aplicación del plan.

3.1. Base teórica

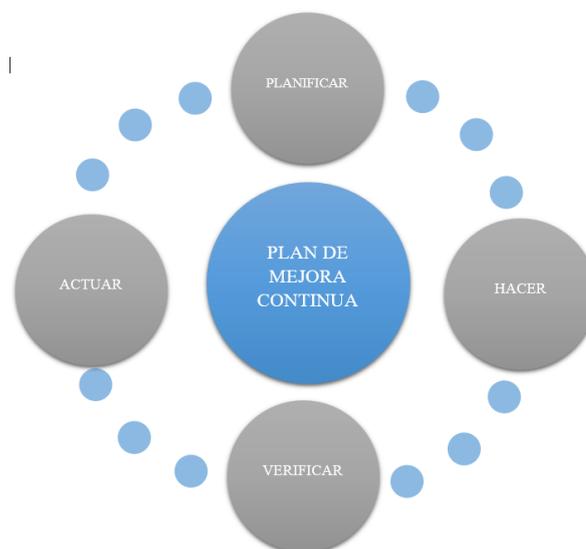
Ya que el objetivo principal de este trabajo es plantear una propuesta que permita el mejoramiento competitivo de la empresa Betoven Cía. Ltda. para una futura internacionalización, en este punto es necesario presentar una base teórica sobre este proceso y los diferentes autores que proveen herramientas de acción que serán utilizadas en la propuesta.

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con un mejor posicionamiento en comparación a sus rivales, de esta manera asegura a los clientes y puede defenderse de su entorno competitivo. Existen varias fuentes que garantizan dichas ventajas como: elaborar un producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que su competencia, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento, entre otras (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2004). Dicho esto, tanto la subsistencia como el crecimiento de una empresa estaría directamente relacionado con la capacidad que tenga para satisfacer las necesidades existentes fidelizando al mismo tiempo a sus clientes; de este modo, la calidad tanto del producto como del servicio es un elemento estratégico indispensable

para conseguir esta ventaja competitiva, más aún, cuando con la globalización se ha convertido en un requisito imprescindible para las organizaciones industriales y comerciales del mundo debido a sus resultados tanto en el corto como mediano y largo plazo.

Deming, es uno de los grandes exponentes de los enfoques de calidad, reconocido internacionalmente, por su aportación a la transformación de la industria japonesa, después de la Segunda Guerra Mundial. Este profesor estadounidense influyó a revolucionar el sistema de administración y elevar considerablemente los niveles de calidad y productividad determinando ciertas bases para que en Japón se desarrollen herramientas direccionadas a cumplir estos estándares para llegar a un mejoramiento continuo. Entre sus principales aportes se encuentra el Ciclo PDCA, también conocido como "Círculo de Deming" está basado en un concepto ideado por Walter A. Shewhart (Shewhart, 1940); este busca implantar un sistema de mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que hay que tratar de mantener y las áreas de mejora en las que se deberá actuar (Deming, 1950); este proceso se encuentra estructurado en cuatro pasos, *Plan, Do, Check, Act*, equivalentes en español a Planificar, Hacer, Verificar, y Actuar; y es muy utilizado por los diversos sistemas de las organizaciones para gestionar aspectos tales como calidad (ISO 9000), medio ambiente (ISO 14000), salud y seguridad ocupacional (OHSAS 18000), o inocuidad alimentaria (ISO 22000).

Ilustración 9: Ciclo Deming



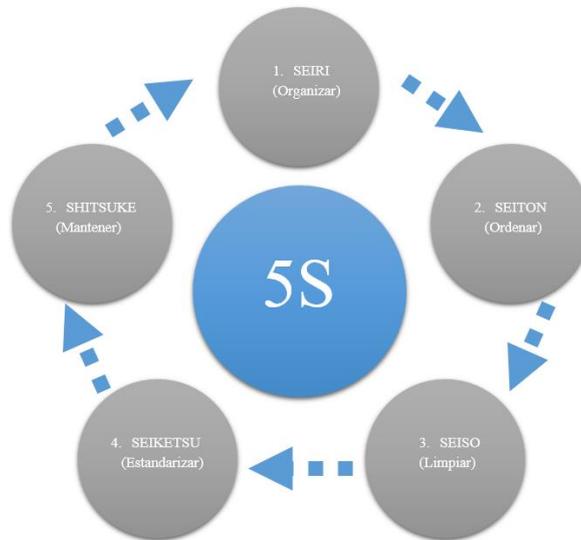
Fuente: Elaboración propia adaptada de Deming (1950)

Hablar de mejoramiento continuo es hablar de calidad; ya que las organizaciones, para lograr una mejor posición competitiva, deben contar con un sistema de conocimientos profundos y resolver de fondo los problemas actuales de calidad, escuchando la opinión del cliente o usuario para actuar sobre los aspectos críticos, agilizar y estandarizar procesos, además de buscar nuevas respuestas, así como métodos de trabajo, nuevos productos, entre otros. (Scherkenbach, 1991)

Como se mencionó anteriormente, W. E. Deming fue un estadístico estadounidense crucial para la transformación y recuperación de la industria japonesa después de la guerra. Sus metodologías contribuyeron de gran manera para este campo que actualmente se aplica a nivel internacional en grandes industrias de diferentes sectores. Adicionalmente, sus ideologías fueron tomadas como base para una variedad de métodos que aparecieron posteriormente. A continuación, se presenta una de las herramientas madre más influyentes dentro de la industria japonesa que se vio importante profundizar previamente a la elaboración del plan de mejoramiento competitivo por tener características perfectamente ajustables a la empresa Betoven Cía. Ltda.

El método de las 5S, esta es una técnica de gestión que ayuda a incrementar la productividad, originaria de Japón consta de cinco fases sencillas, su origen se remonta a 1960 en la ciudad de Toyota y su objetivo era conseguir lugares de trabajo que se encuentren mejor organizados. El enfoque primordial de esta metodología es que para que haya calidad se requiere antes que todo este organizado, en orden, limpieza y disciplina. (Gutierrez, 2014) Además, dentro del contexto internacional y específicamente en Latinoamérica, se puede evidenciar un creciente interés en este método, introduciendo como primer paso en la búsqueda de la excelencia empresarial. (Romero, López, Méndez, & Pintor, 2016)

Ilustración 10: Método 5S



Fuente: Elaboración propia adaptado del método 5s

A continuación, se explica detalladamente sus fases:

1. Clasificación (*Seiri*)

El objetivo es eliminar del lugar en el que se desempeña el trabajo todo aquello que no sea útil, esto liberará espacio y ahorrará tiempo de producción dedicado a buscar las herramientas o limpiar la zona de trabajo.

2. Orden (*Seiton*)

Una vez limpio el espacio de trabajo, deben ordenarse aquellos elementos que sí se han considerado como imprescindibles, lo que ayudará agilizar el proceso.

3. Limpieza (*Seiso*)

La necesidad de suprimir la suciedad es el motivo principal de que la limpieza esté incluida dentro de las 5S. Mejorar el nivel de limpieza de los lugares de trabajo y alrededores reducirá, entre otras cosas, los accidentes laborales, aumentando exponencialmente la seguridad.

4. Estandarización (*Seiketsu*)

La estandarización gira en torno a la necesidad de señalar anomalías. Con la intención de prevenir que surja el desorden y la suciedad ya previamente eliminados en el lugar de trabajo, es necesario establecer estrictas normas y procedimientos.

Únicamente a través del establecimiento de consignas relacionadas con la estandarización de los métodos de trabajo y favoreciendo la gestión visual se permitirá un mantenimiento del orden y limpieza; así como de una mayor velocidad en la toma de decisiones. De este modo, todo ello incidirá positivamente en la productividad.

5. Disciplina (*Shitsuke*)

Se centra en seguir mejorando. El mantenimiento de la disciplina irá en estrecha relación con la necesidad de aplicar un riguroso control del sistema en su aplicación; así como un seguimiento continuo de la productividad.

Como se puede observar, el método de las 5S es una técnica de muy fácil aplicación y con enormes resultados. No obstante, hay que destacar que se trata de un método que tiene que ser de seguimiento estricto y liderado por personas preparadas, con capacidad de observación y mente analítica. Además es importante mencionar que con el paso de los años su importancia y crecimiento en la aplicación es notable; en el caso de Ecuador, según varios autores, representa una prioridad su promoción y necesidad de iniciar a consolidar las experiencias de esta metodología para lograr el compromiso del mejoramiento continuo de la calidad, productividad en los puestos de trabajo, mejoramiento del ambiente laboral incluyendo temas de seguridad y salud laboral; así como también incrementar la competitividad al generar productos y servicios de calidad. (Piñer, Vivas, & Flores, 2018) Finalmente, dirigidos específicamente a Betoven, se ha considerado este método como una potencial herramienta que generaría grandes cambios positivos para la empresa.

Como se mencionó anteriormente, el método de las 5S es utilizado a nivel mundial y se ha estandarizado como una ideología japonesa aplicable a cualquier campo o sector que busque un mejoramiento. En este caso, por el acercamiento que se tuvo con la empresa, se pudo observar de manera muy evidente ciertos factores que se podrían mejorar. Betoven Cía. Ltda. es una empresa que ha mostrado un crecimiento considerable en los últimos años, cada vez cuentan con más demanda a nivel nacional y se han quedado cortos de espacio.

Ilustración 11: Almacén de productos de Betoven Cía. Ltda.



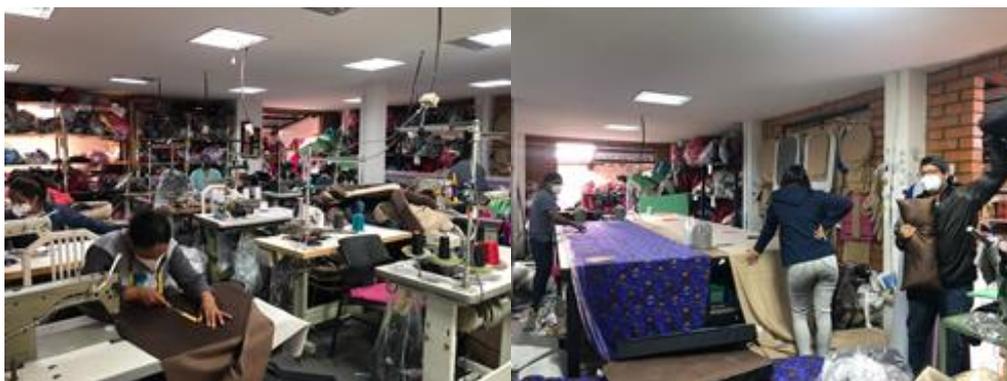
El tipo de algunos materiales que manejan para la producción textil es de gran tamaño, adicionalmente la variedad de insumos que necesitan para los distintos modelos, colores y formas de sus productos les representa un problema al momento de tener la entrada de materia prima a las instalaciones. La cantidad de trabajo que tiene la empresa ha permitido que vayan buscando espacios para ubicar los mismos y optar por la acumulación en lugares que no siempre terminan siendo los más adecuados.

Ilustración 12: Bodega de materia prima de Betoven Cía. Ltda.



La aplicación del método de las 5S a nivel general en la infraestructura de la nave promete ser de gran ayuda para el problema de espacios que tiene la empresa y ayudará a considerar modificaciones tanto físicas como en los procesos. Se recomienda empezar por organizar de mejor manera que área de la planta va a ser destinada para cada acción, ordenando los espacios de tal manera que, al momento de buscar los insumos cada miembro de la empresa sepa exactamente dónde están. La parte de la limpieza se considera de gran importancia en todas las áreas de la empresa, cada una de las personas que trabajan en ella, independientemente del cargo, deben aportar a que se mantenga este ambiente de trabajo. Esto ayudará a que el proceso sea menos torpe y tenga menos trabas.

Ilustración 13: Planta de producción de Betoven Cía. Ltda.



Este método de las 5S se puede aplicar a niveles menos tangibles cómo en el proceso de producción, detectando ciertos cuellos de botella que se pueden mejorar o eliminar y se buscaría estandarizar y mantener el proceso en el tiempo. Así mismo, se puede aplicar en documentos digitales de las áreas administrativa y financiera para que los archivos tengan su orden y estandarización.

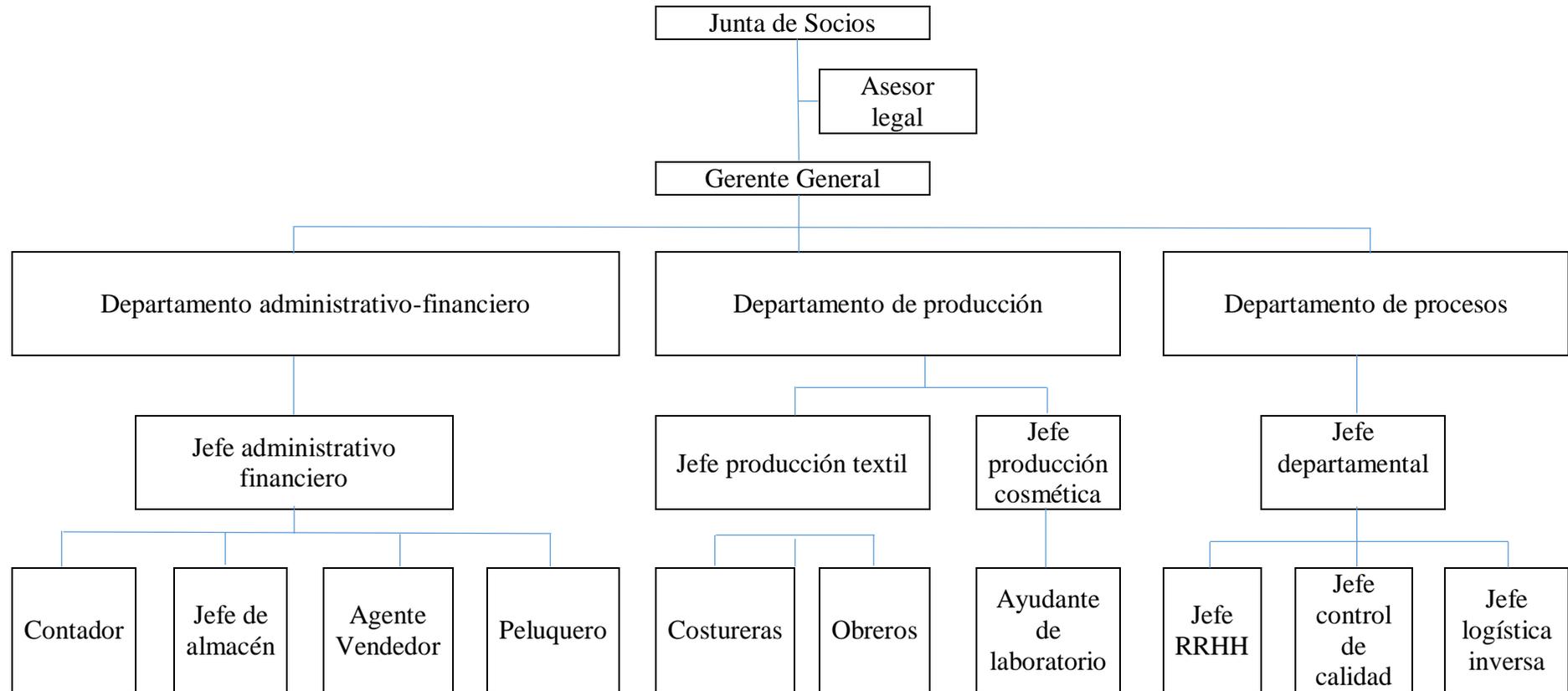
3.2. Área Administrativa

Una de las principales falencias dentro de esta área se debe a la falta de organización interna existente, misma que se cree se ha dado debido a que no ha sido actualizada dicha organización , el último modelo de la estructura empresarial es del año 2009; en vista de esto se propone una nueva estructura organizacional adaptada a todos los procesos que hoy en día Betoven lleva a cabo; de igual manera, se detalla en esta propuesta las funciones específicas, responsabilidades y encargados de cada actividad en función de la propuesta de valor detallada en el modelo CANVAS.

De igual manera, es importante mencionar que los departamentos incluidos en la propuesta que se presenta a continuación, responden además a las necesidades detectadas en base a la propuesta del nuevo modelo de negocio que se encuentra en el capítulo anterior.

3.2.1. Organigrama estructural

Tabla 13: Organigrama Estructural Betoven 2021



Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Organigrama funcional

Dentro de esta nueva estructura organizacional se encontró la necesidad de incluir el departamento de procesos, el cual ayudaría a que la empresa mejore y mantenga la estabilidad a nivel general, para que no se vea afectada por las nuevas actividades y ventas que se incorporarán para la venta en línea y posteriormente para la internacionalización, a continuación, se detalla las funciones de las que estará encargado:

Dpto. de procesos

1. Jefe de procesos

- Responsable de este departamento
- Dirige y controla los procesos internos de la empresa

Tiene a su cargo:

1.1.Jefe de control de calidad

- Controla la calidad de todos los productos fabricados.
- Da un seguimiento de estabilidad que garantice que los productos fabricados y comercializados cumplen con los criterios de calidad y seguridad.
- Realiza auditorías
- Propone soluciones eficientes
- Lleva un registro de margen de error
- Planifica procesos de mejora continua
- Interviene en la definición de la política ambiental de la empresa
- Asesora sobre el cumplimiento de la legislación ambiental y sobre la disminución de costes en los procesos.

1.2.Jefe de RRHH

- Gestiona los recursos humanos
- Dirige y evalúa al personal.
- Encargado de motivación laboral
- Encargado de generar espacios de capacitación técnico/científica
- Responsable de la seguridad mental y física del personal.

1.3. Jefe de logística inversa

- Define y pone en práctica el sistema de retorno de los materiales o productos objeto del flujo de logística inversa.
- Coordina con el departamento Administrativo/financiero en su área comercial todo lo relacionado con la devolución de inventarios o productos defectuosos en los canales comerciales para los tratamientos correspondientes.
- Define y establece los protocolos de tratamiento de los productos que entran en el flujo de logística inversa.
- Lleva el control del presupuesto de la logística inversa.
- Dirige todas las operaciones o actividades del flujo inverso de materiales y coordina los recursos humanos y logísticos dedicados a esta función.
- Establece los sistemas de control de costes y su operativa.

Dentro de este organigrama, se incluyen todas las actividades que hoy en día Betoven lleva a cabo; además se plantea la creación de un nuevo departamento denominado departamento de procesos con el objetivo de que sea este el encargado de las áreas de Recursos Humanos, Control de Calidad, y procesos de Logística inversa, ya que si bien es una empresa de producción y la venta se hace mayoritariamente B2B como se pudo observar anteriormente, es importante que se lleve un seguimiento de sus consumidores, lo que incluiría posibles reclamos, un manejo adecuado de devoluciones, considerar garantías, etc. Esta estrategia ayudaría a la empresa a fidelizar a sus clientes y a obtener retroalimentación de sus productos.

Por otro lado, para dar respuesta al resto de factores que podrían mejorar dentro del área se proponen las siguientes estrategias:

1. Mejorar la organización física, estructural y documental de la empresa.
2. Incluir a la cultura corporativa un proceso mejoramiento continuo.
3. Establecer procesos de control.
4. Capacitar al personal de forma recurrente.
5. Introducir dentro de las metas esfuerzos para alcanzar la internacionalización

Se ha visto de suma importancia que se genere una cultura de apoyo dentro de la empresa donde la comunicación sea la clave para los cambios y nuevos proyectos a los que la empresa se puede llegar a enfrentar. Betoven cuenta con un excelente ambiente de trabajo,

sin embargo, se entiende que puede presentarse cierta resistencia natural al cambio por parte del personal.

Ejemplificando un poco el concepto de la cultura empresarial, Ecuador mantiene un patrón de cultura empresarial parecida a la mexicana, siendo esta más paternalista y de dependencia del empleado por el empleador a diferencia de una más colaborativa como en el caso de la cultura empresarial en Japón, donde la lealtad grupal y el consenso son de gran importancia; a esta ideología la llaman “Wa” que representa el carácter *kanji* o armonía, y sostiene todo el grupo de personas debe estar de acuerdo con las nuevas decisiones y debe existir la cooperación, dando como resultado un análisis constante y un compromiso marcado por parte de todas las personas involucradas (Fred, 2008).

El principal aspecto de importancia que tiene esta ideología, es que todo el personal puede hacer su aporte antes, durante y después de ejecutarse cualquier estrategia manteniendo la armonía y evitando el conflicto. Para mantener el *wa*, los japoneses prefieren optar por hacer sus reuniones de negocios en ambientes más informales, para así no comprometer la estabilidad del grupo de trabajo. Si bien actualmente este ambiente de trabajo se percibe dentro de Betoven, y en gran parte a aportado al crecimiento de la empresa, es importante reforzar esta práctica y sobretodo alcanzar una cultura corporativa no solo colaborativa, sino además abierta a los cambios y dispuesta a la introducción del proceso de mejoramiento continuo que se presentó anteriormente como parte de sus actividades habituales.

3.3. Área de Producción

Dentro de esta área, se propone a la empresa implementar *checklists* u hojas de verificación, ya que esta herramienta no solo agilizaría los procesos gracias a la organización y limpieza que conlleva; sino además iniciaría el proceso de control de la producción y calidad desde el inicio de las operaciones. La propuesta va enfocada específicamente al área de producción textil, ya que actualmente está ya implementada esta herramienta dentro del laboratorio de producción de cosméticos.

A continuación, se presentan algunas plantillas adaptadas a Betoven para las actividades de recepción de materia prima, y producción de sus diferentes líneas en el área textil.

Es importante recalcar que estos son prototipos diseñados para las actividades y necesidades que se han detectado dentro del estudio de investigación y acercamiento con la empresa, mismos que pueden ser modificados o adaptados en caso de requerirlo.

Tabla 14: Checklist de proveedores/materia prima

PRODUCTOS BETOVEN CÍA. LTDA				
		Registro de Materia Prima		
Fecha	Proveedor	Tipo de Materia prima	Cantidad	Observaciones
REALIZADO POR:			REVISADO Y APROBADO POR:	
_____ Ing. de Producción textil			_____ Gerencia	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Checklist de producción Dulces Sueños

				PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA								
				LÍNEA DULCES SUEÑOS								
Fecha	Modelo			Revisiones						Lote	Cantidad	Observaciones
	Colchoneta	Sencilla	Tipo animal	Dimensiones	Costura	Etiqueta 1	Etiqueta 2	Cubierta	Detalles			
ELABORADO POR:						REVISADO Y APROBADO POR:						
_____						_____						
Ing. de Producción textil						Gerencia						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Checklist de producción de Vestimenta

		PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA						
		VESTIMENTA						
Fecha	Revisiones					Lote	Cantidad	Observaciones
	Dimensiones	Combinaciones	Posición de detalles	Presentación	Etiqueta			
ELABORADO POR:						REVISADO Y APROBADO POR:		
_____						_____		
Ing. de Producción textil						Gerencia		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Checklist de producción de Mochilas y Carteras

		PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA						
		MOCHILAS Y CARTERAS						
Fecha	Tipo	Revisiones				Lote	Cantidad	Observaciones
		Dimensiones	Etiqueta	Presentación	Limpieza			
ELABORADO POR:						REVISADO Y APROBADO POR:		
_____						_____		
Ing. de Producción textil						Gerencia		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Checklist de producción de Correas

			PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA						
			CORREAS						
Fecha	Revisiones						Lote	Cantidad	Observaciones
	Capuchón y argolla	Combinación	Presentación	Soldaduras	Dimensiones	Etiqueta			
ELABORADO POR:						REVISADO Y APROBADO POR:			
_____						_____			
Ing. de Producción textil						Gerencia			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Checklist de producción de Collares

		PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA					
		COLLARES					
Fecha	Revisiones				Lote	Cantidad	Observaciones
	Dimensiones	Combinación	Quemado en collares	Etiqueta			
ELABORADO POR:				REVISADO Y APROBADO POR:			
_____				_____			
Ing. de Producción textil				Gerencia			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Checklist de producción de Pecheras

		PRODUCTOS BETOVEN CIA. LTDA					
		PECHERAS					
Fecha	Revisiones				Lote	Cantidad	Observaciones
	Dimensiones	Combinaciones	Costura	Etiqueta			
ELABORADO POR:				REVISADO Y APROBADO POR:			
_____				_____			
Ing. de Producción textil				Gerencia			

Fuente: Elaboración propia

3.4. Área Financiera

Es claro que, toda empresa desde su nacimiento busca una buena salud financiera. Se entiende que es un área con información interna delicada, sin embargo, a lo largo de este proyecto se han hecho varios análisis tanto externos como internos que finalmente han sido de gran ayuda para generar las siguientes estrategias:

1. Reestructurar y organizar los libros contables de la empresa
2. Buscar financiamiento con miras a la internacionalización
3. Elaborar un presupuesto financiero general.
4. Generar un presupuesto anual por áreas.
5. Crear estados financieros proyectados.
6. Considerar un valor destinado a la mejora de la infraestructura de la planta

Una implementación de nuevas estrategias exitosas generalmente supone la inversión de capital adicional. Al ser este un plan de mejoramiento para una futura internacionalización, se considera que podría ser una cantidad importante. Para una empresa, las dos fuentes principales de capital son el endeudamiento y las acciones (Fred, 2008), en base a esto, se considera que para Betoven Cía. Ltda. la mejor opción es el endeudamiento; sin embargo, se debe recomendar que, al ser un endeudamiento fuerte, se considere una época de utilidades altas para hacerlo, de esta manera se pueden prever ciertas situaciones, y la implementación del plan no generaría un sacrificio mayor en otras áreas o en el servicio de la empresa a nivel local.

Por otro lado, se recomienda que para la aplicación de este plan estratégico se realice un análisis de estados financieros proyectados. Esta es una herramienta única que aplican la mayoría de empresas para prever el impacto y efecto que podrían tener la aplicación de estas acciones en el estado financiero de esta empresa. Se recomendaría un estado financiero proyectado de al menos los próximos 2 años a la aplicación.

Consecuentemente, para poder determinar las cantidades adecuadas, se recomienda elaborar un presupuesto financiero de efectivo anual por áreas. Este documento es una herramienta que expresa a detalle cómo se obtendrán y gastarán los fondos para un período de tiempo específico. De esta forma se especificará lo que se debe hacer en términos financieros en la aplicación de cualquier acción dentro de cada área. Cabe recalcar que, al ser una un área de suma delicadeza, se ve importante recomendar que se contrate los servicios de una agencia de asesoría financiera, la misma que no solo asesore

a la empresa en la toma de decisiones en base a su economía, sino adicionalmente capacite al personal para mejorar la salud financiera de la empresa a corto y largo plazo, minimizando así el riesgo a estas inversiones.

Finalmente se incluye a continuación algunas proformas que permitirán conocer de manera más certera el costo aproximado necesario para la aplicación de la propuesta elaborada en este trabajo de titulación:

3.4.1. Proformas y cotizaciones

En base a la propuesta del modelo de negocio y a los cambios y mejoras necesarias que se han detectado a lo largo de este trabajo, a continuación, se presentan las cotizaciones que se han desarrollado en conjunto con agencias de *community manager* y diseñadores web para alcanzar los objetivos detallados en la propuesta de modelo de negocio y el plan de mejoramiento competitivo, con el fin de encontrar la opción más conveniente y que mejor se adapte a las necesidades tanto de la empresa como del proyecto.

The AdGency

Esta agencia ofrece varias opciones en Social Media Management que se detallan a continuación:

1. Plan corporativo estándar

Incluye:

- Gestión y manejo de tu red social
- Plan comunicacional/publicitaria y plan de contenido mensual (8 publicaciones)
- Diseño grafico
- Una reunión mensual para definir contenidos
- Presentación de retorno sobre inversión ROE

Valor mensual: \$260

2. Plan corporativo parcial

Incluye:

- Gestión y manejo de la red social
- Plan comunicacional/publicitaria y plan de contenido mensual (12-16 publicaciones)

- Diseño grafico
- Una reunión mensual para definir contenidos
- Presentación de retorno sobre inversión ROE

Valor mensual: \$400

Espiral estudio digital

Ofrece dos tipos de paquetes en redes sociales por un contrato mínimo de 6 meses presentados a continuación:

1. Startup plan

Incluye:

- 4 *posts* al mes
- Estrategia de marketing digital y contenidos
- Planificación de hashtags
- Seguimiento de campaña
- Gestión de look y *feed* de perfil
- Reportes mensuales
- Reunión mensual para planificación
- Pautaje \$30

Valor mensual: \$130 +IVA

2. Simple plan

Incluye:

- 8 *posts* al mes
- Estrategia de marketing digital y contenidos
- Planificación de hashtags
- Seguimiento de campaña
- Gestión de look y *feed* de perfil
- Reportes mensuales
- Reunión mensual para planificación
- Pautaje \$30

Valor: \$190 +IVA

Además, disponen de servicios para plataformas como Instagram que se presentan a continuación:

3. **Campaña de visibilidad** \$50
4. **Campaña de conversión** \$65

SantDev

La agencia cuenta con diferentes tipos de servicio, entre ellos a continuación se presentan las opciones de manejo de redes sociales que ofrecen:

1. Plan inicial

Incluye:

- Estrategia y contenido
- Redacción y diseño
- Publicación de 12 *posts* 6 *stories*
- Envío de analítica

Valor: \$450

2. Plan estándar

Incluye:

- Estrategia y contenido
- Redacción y diseño
- Publicación de 20 *posts* 12 *stories* y animaciones
- Envío de analítica

Valor \$580

3. Plan alta frecuencia

Incluye:

- Estrategia y contenido
- Redacción y diseño
- Publicación de 30 *posts* 16 *stories* y animaciones
- Envío de analítica

Valor \$800

4. Diseño mensual

Consiste en diseñar artes para el uso en las cuentas de redes sociales/artes digitales.

Incluye:

- 10 artes diseñados al mes

Valor: \$150 + IVA

De igual manera, ofrecen servicios opcionales para actividades de *E-commerce*, entre ellos cuentan con:

5. Servicio de *taggear*

Esta herramienta es para Instagram *shopping* y facilita el proceso de compra

Valor: \$300+iva

6. Compra de palabras clave

Posiciona tu negocio en los primeros lugares de Google

Valor: \$350+iva mensual

7. Tiendas en línea

Por otro lado, la agencia cuenta con planes para el desarrollo de sitios web, a continuación, se detallan las opciones que ofrecen:

Opción 1:

- Utiliza el diseño de percha estandarizada

Valor \$1200+iva

Opción 2:

- Diseño en base a plantilla

Valor \$2500+iva

Opción 3:

- Con diseño a la medida

Valor desde \$5000+iva

Además, existe la opción de añadir el cobro con tarjetas de crédito:

PayPal

- El costo de instalación es gratuito
- El cliente paga impuesto a salida de capitales
- Comisión: 4.4% + 0.30 ctvs.

Cobro en Ecuador (Paymentz/Kushki/PlacetoPay)

- Comisión. 4.5% del banco +1.5% de la pasarela de pago
- Datafast mensual: \$4.75+iva
- Permite diferidos y tarjetas de debito
- El tiempo de afiliación con bancos es de 3 semanas a 2 meses

Costo de instalación: \$450 + IVA (único pago)

8. Mantenimiento de la tienda

Y, por último, para complementar los planes de sitio web esta agencia cuenta con planes de mantenimiento para ayudar con la gestión de la tienda en línea:

Opción 1:

- Creación de 15 productos de la web
- Diseño y publicación de 2 *slides* en *home* del sitio

Valor \$250+iva

Opción 2:

- Creación de 30 productos de la web
- Diseño y publicación de 4 *slides* en *home* del sitio

Valor \$360+iva

Diseñadores Web

Finalmente, se presentan las cotizaciones correspondientes a diseño de sitio web

1. Dis. Jordi Pambi

Desarrollo de la página, incluye:

- Implementación de hasta 100 productos para la tienda virtual
- Creación de correo corporativo
- Administración de la base de datos
- Botones de contacto
- Botones de pago

Además, incluye integración de la tienda online a Facebook e Instagram, integración a Google analytics, e integración a mailchimp.

- El tiempo de entrega es de 1 mes
- Costo del desarrollo web: \$750
- Costo del alojamiento anual: \$150 (el costo puede variar de acuerdo al dominio elegido)

Valor total: \$950 incluye IVA

El hosting incluye:

- Certificación SSL
- Correos corporativos ilimitados
- *Backup* del sitio web
- Almacenamiento SSD
- CDN
- Copia de seguridad autorizada
- Soporte de 5 meses

2. Dis. Cristian Sacoto

Desarrollo web, incluye:

- *Hosting* y dominio
- Diseño web
- Integración con redes sociales
- Catálogo de productos

- Botones de pago

El tiempo de entrega es de 20 días laborables una vez definido el diseño y la información necesaria

La forma de pago: 50% al iniciar, 50% al entregar el sitio web funcional

Valor: \$750+iva

Estas proformas serán útiles para desarrollar a continuación la estrategia del área financiera, así como de marketing

3.5. Área de Marketing

Dentro de esta área, uno de los principales cambios va de la mano con la propuesta del mejoramiento administrativo; ya que hasta la fecha no existe un encargado de funciones específicas relacionadas con este tema. Además, para dar respuesta a aspectos puntuales que se han detectado, se propone las siguientes estrategias de mejoramiento:

1. Mejorar el uso de herramientas digitales.
2. Aumentar los esfuerzos en publicidad.
3. Llevar un seguimiento de los clientes.
4. Considerar las garantías de productos.
5. Reforzar la imagen de la marca a través de su historia y trabajadores, especialmente para la internacionalización como valor agregado y diferenciación.
6. Proyección para la internacionalización.

Siendo la propuesta de valor del modelo de negocio implementar las ventas en línea y con la tecnología cada vez más inmersa en la vida diaria del ser humano, generar presencia como marca en las redes sociales, es crucial tanto para pequeñas como grandes empresas ya que los medios digitales han ganado gran fuerza en el ámbito publicitario.

Betoven, dispone de una página web y cuentas en redes sociales como Instagram y Facebook, pero se identificó que a estas no se les ha dado el uso que se desearía. Al ser estas herramientas poderosas, la propuesta inicialmente se enfoca en mejorar, y realizar un nuevo diseño de la página web que facilite a la empresa llegar a sus metas en ventas en línea, adicionalmente, se propone realizar actividades e interacciones de manera frecuente dentro de estas plataformas, esto no solo abrirá una ventana de nuevos consumidores potenciales para Betoven; sino, además, ayudará a reforzar y establecer la

imagen de la marca dentro de la mente de los consumidores. Para esto será indispensable estructurar un programa de publicaciones que conlleven un mensaje fuerte de fondo para captar la atención y generar una comunidad, intentando humanizar el contenido, mostrando a la gente quién y cómo se elaboran los productos, y generando contenido de valor a través de consejos de cuidado a la mascota. Para todo esto se plantea contar con el servicio externo y constante de una agencia de marketing, razón por la cual además no se incluyó esta área como un departamento interno dentro del nuevo organigrama estructural sugerido.

Es importante considerar ciertos componentes que resaltan del estudio de la Matriz BCG que se elaboró en capítulos anteriores con las 13 líneas de productos que dispone la empresa, ya que de este se puede notar varias observaciones que sirven como base para una propuesta de internacionalización direccionada a un plan de marketing. La recomendación principal sería implementar las ventas *online* de la línea Dulces Sueños pues en el análisis resaltó como la línea de producción idónea de la empresa con productos ya fuertemente posicionados en el mercado nacional y con un crecimiento aún considerable a pesar de ser la línea de producción más antigua; para esto y debido a la amplia oferta de modelos que disponen dentro de esta línea de productos, sería conveniente iniciar con 5 modelos de camas aproximadamente para agilizar tanto el tema logístico como también mantener la disponibilidad del producto, debido a la facilidad de producción que conllevaría tanto en términos de confección como en existencia de recursos.

Por otro lado, se recomienda de igual manera, incorporar la venta en la página web de la línea cosmética debido a su versatilidad y por ser una gama de productos en exponencial crecimiento a nivel local. Sumada a esta recomendación los esfuerzos de marketing digitales que se proponen, se podrían realizar grandes campañas publicitarias de los productos y sobretodo de la historia de la empresa y sus trabajadores, que en su gran mayoría son mujeres.

Se debe tomar en cuenta, que el implementar todas estas herramientas, ganar presencia digital y perfeccionar la logística de las ventas en línea puede ayudar a la empresa para un primer paso hacia la internacionalización, para esto se deberá rescatar además los aspectos mencionados dentro del estudio de la Matriz BCG. Una recomendación final, en caso de iniciar el proceso de exportación directa con la línea dulces sueños, sería aprovechar las estrategias planteadas en este trabajo para de esta manera darle visibilidad

al producto y a la marca en general tanto a nivel local como internacional, las herramientas digitales representan una exponencial puerta hacia nuevos mercados y el uso de plataformas como *shopify* es una gran opción para iniciar y explorar estos mercados.

3.5.1 Presupuesto para el plan de marketing

Por último, en base a las proformas presentadas dentro del área financiera, para los fines de este plan se elaboró un presupuesto de marketing a partir de las opciones que hemos considerado más convenientes, mismo en el que se detallan los esfuerzos económicos y recursos necesarios:

Tabla 21: Presupuesto para Marketing

Rubro	Costo
Diseño Web (un solo pago)	\$750 + IVA
Manejo de Redes Sociales (mensual)	\$400
Facebook <i>adds</i> (mensual)	\$100
INVERSIÓN TOTAL INICIAL	\$1.340
COSTO MENSUAL	\$500

Fuente: Elaboración propia

Para la ejecución de esta propuesta, se recomienda optar por la opción 2 de diseño web del Diseñador Cristian Sacoto, que incluye la creación de una página *e-commerce* a la medida; adicionalmente se recomienda complementarla con un plan mensual de manejo de redes sociales, específicamente se recomienda el plan corporativo parcial de la agencia The AdGency para que de esta manera la empresa gane presencia con una campaña masiva de redes en conjunto con un presupuesto mensual de al menos \$100 en publicidad de las plataformas Instagram y Facebook. Este presupuesto fue sugerido en una entrevista a la agencia de acuerdo a las necesidades específicas de Betoven Cía. Ltda.

Puesto que dentro de estas opciones se incluye la capacitación del manejo y actualización del sitio web, así como de la tienda, no se recomendaría optar por un servicio adicional de manejo de tiendas en línea; por otro lado, en cuanto al manejo de redes sociales si se recomendaría de acuerdo a los resultados de las reuniones mensuales y al posicionamiento que consiga la empresa con la campaña inicial masiva, optar por el plan que mejor se acople entre las dos opciones que tiene la agencia.

Las proformas a detalle se encuentran anexadas al documento.

Conclusiones

Este capítulo materializa las estrategias que se recomiendan a la empresa para llegar a extender su posicionamiento local y nacional a uno digital. Una vez realizada la propuesta del plan de mejoramiento competitivo, se concluye que la empresa Betoven Cía. Ltda. dentro de sus operaciones tiene factores positivos que se pueden potencializar, así como otros que deben ser mejorados e incorporados para cumplir con esta meta. Por ello, dentro del plan de mejoramiento competitivo, se incluyeron estrategias que pueden ser aplicadas en el corto plazo y generar grandes cambios a futuro. Por otro lado, se debe tomar en cuenta que, si bien es un plan competitivo que busca además incrementar la presencia digital y generar ventas en línea que suponen un aumento de ventas totales de una forma exponencial a nivel global para la compañía, se han logrado detectar adicionalmente algunos factores que se podrían implementar en un futuro proceso de internacionalización, siendo este trabajo de investigación una base previa al mismo.

CONCLUSIONES

En un mundo cada día más cambiante, el reto de las empresas, y más aún del sector emprendedor de las pequeñas y medianas empresas está en lograr ser atractivas no solo frente a un mercado altamente competitivo sino también cada vez más exigente. Como respuesta a esta necesidad, la principal preocupación de las empresas no solo estaría en ofrecer productos de calidad, sino también, en hacer del mejoramiento una práctica constante dentro de sus actividades diarias.

De esta manera, dentro de este trabajo de titulación se logró dar respuesta al principal objetivo a través del desarrollo de una propuesta sólida para la mejora de aspectos específicos que se encontraron imprescindibles para impulsar el crecimiento de la MIPYME Betoven Cía. Ltda., mismos que además se consideran como puntos clave para iniciar un futuro proceso de internacionalización.

Como punto de partida, fue indispensable analizar tanto la trayectoria de la empresa, así como la situación actual de la misma, esto se pudo lograr a través de la recopilación de información sobre el sector de las MIPYMES del Azuay y de la empresa Betoven Cía. Ltda. obtenida en trabajos de titulación realizados anteriormente, y con diagnósticos de desarrollo elaborados en conjunto con el Ministerio de Industrias y Productividad y herramientas como el análisis FODA y Export Audit, los resultados principales de estos, demostraron que la empresa posee las herramientas y características necesarias para una pronta internacionalización, ya que se encuentra en una etapa post emprendimiento y con un alto nivel de innovación; a la vez, resalta por su salud financiera y un excelente ambiente laboral, mientras que por otro lado se han mantenido fuertes en el mercado y han tenido un claro crecimiento tanto en infraestructura, como en número de empleados, producción de nuevas líneas y registro de otras marcas.

Siguiendo esta línea, se vio necesario profundizar el análisis interno a través de herramientas como la matriz BCG, misma que permitió detectar además las fortalezas dentro de la cartera de productos de Betoven arrojando como resultado las principales líneas de productos estrella y vaca; la línea “Dulces sueños” resultó ser la de mayor rentabilidad para la empresa en comparación con otras del catálogo representando el 34.62% de las ventas totales de los dos años analizados, se demostró además que es un producto consolidado, generador de los principales ingresos para la empresa y que está

bien posicionado a nivel local y nacional. Este resultado fue de suma importancia para que tanto el desarrollo del modelo de negocios como el plan de mejoramiento competitivo se enfoquen en impulsar esta línea. Cabe recalcar que, por la especialización y valor agregado que ofrece, esta línea es idónea para incursionar en un mercado nuevo al momento de iniciar un proceso de futura internacionalización

Entre los principales logros de este trabajo de titulación, se encuentra la propuesta de un nuevo modelo de negocio adaptado a las necesidades actuales del mercado, direccionado a la línea Dulce Sueños y que responde además a la problemática actual que enfrenta la humanidad de cara a la pandemia por COVID-19; es por esto que la propuesta de valor se enfoca en facilitar el proceso de compra al consumidor final, minimizando el contacto a través de compras seguras con herramientas digitales.

Con todos estos hallazgos y planteamientos, se procedió a realizar el plan de mejoramiento competitivo enfocado a las cuatro áreas principales de la empresa, se encontró además conveniente basar ciertas recomendaciones generales en el método de las 5s por ser oportuno a la situación interna actual que maneja la empresa, se detalla a continuación las estrategias específicas necesarias dentro de cada área

Dentro del área administrativa, se parte con la propuesta de una nueva estructura organizacional adaptada a todos los procesos que hoy en día Betoven lleva a cabo; de igual manera, se detalla las funciones específicas, responsabilidades y encargados de cada actividad en función de la propuesta de valor detallada en el modelo CANVAS. Adicionalmente destacan ciertas estrategias que se ajustan a esta propuesta, como capacitación continua al personal de la empresa, establecer procesos de control para todas las áreas, mejorar la organización física y documental de la empresa, incluir a la cultura corporativa un proceso de mejoramiento continuo e introducir dentro de las metas esfuerzos direccionados a la internacionalización.

Por otro lado, al ser una empresa dedicada a la fabricación de artículos para la mascota, se pudo observar que el área más fuerte de la misma es la de producción. Por lo tanto, la estrategia principal se dirige al control interno y de procesos de la fabricación textil, para lo que se vio conveniente desarrollar hojas de verificación/*checklists* que detallan las acciones necesarias dentro de cada actividad, agilizando los procesos gracias a la organización y limpieza que conlleva; además de iniciar el proceso de control de la producción y calidad desde principio de las operaciones.

Dentro del área financiera, se proponen algunas recomendaciones generales que ayudan tanto a la solvencia de la empresa como a la proyección a futuro considerando las mejoras necesarias y un pronto proceso de internacionalización. Además, se presentan proformas presupuestarias útiles para definir la mejor opción para cumplir los objetivos de Betoven y de este proyecto, mismas que fueron de gran ayuda para tener un conocimiento general del impacto económico que implicaría la aplicación del plan de mejoramiento competitivo. Adicionalmente se vio importante incluir ciertas estrategias de mejora en el área como: reestructurar y organizar los libros contables de la empresa, buscar financiamiento con miras a la internacionalización, elaborar un presupuesto financiero general, generar un presupuesto anual por áreas, crear estados financieros proyectados y, por último, considerar un valor destinado a la mejora de la infraestructura de la planta.

Finalmente, en el área de marketing, la propuesta incluye mejoras en aspectos percibidos en conjunto con las otras áreas de la empresa, así como, respuestas al modelo de negocio propuesto que detalla implementar las ventas en línea con estrategias puntuales como mejorar el uso de herramientas digitales, aumentar los esfuerzos en publicidad, llevar un seguimiento de los clientes, considerar las garantías de productos, reforzar e humanizar la imagen de la marca a través de su historia y trabajadores, al igual que, implementar una proyección para la internacionalización. Estas estrategias suponen especialmente la incrementación de las ventas a nivel local, además de ser un punto de partida para la pronta futura internacionalización como valor agregado y diferenciación. Como un aporte adicional a esta área se plantea el presupuesto final necesario en base a las cotizaciones previas y a los recursos económicos que se sugieren para que la implementación del plan sea exitosa.

Después de haber realizado este estudio, se puede concluir que la empresa Betoven Cía. Ltda. tiene tanto factores positivos para potencializar su capacidad, así como otros focos de atención pueden ser mejorados e incorporados para cumplir con esta meta. Es importante recalcar que la empresa tiene una buena salud financiera y está en constante crecimiento e innovación. Por otro lado, se espera que este trabajo de titulación sea de gran ayuda para que la empresa mejore la competitividad, fortalezca su presencia digital y genere un aumento de ventas para la compañía. Finalmente, se llegó a detectar ya algunos factores que se podrían implementar en un futuro para un proceso de internacionalización, siendo este trabajo de investigación base previa al mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, V., & Rendón, J. (2018). *Diagnóstico de la oferta exportable del sector textil de la zona urbana del cantón Cuenca*. Cuenca.
- Andrade Romo, S. (2008). *Conceptos e instrumentos para la planificación estratégica*.
- Aranda, Y. (2006). Principales enfoques conceptuales explicativos del proceso de internacionalización de empresas. *Revista Scielo*, 170-181.
- Asociación de Industriales Textiles AITE. (2020). *AITE*. Obtenido de Historia y Actualidad: <http://aite.com.ec/industria.html>
- Barrera, N. Z. (2020). *Academia*. Obtenido de Taller de la Matriz BCG: https://www.academia.edu/17137986/TALLER_LA_MATRIZ_BCG
- BCG. (2020). *The History of Boston Consulting Group*. Obtenido de <https://www.bcg.com/about/our-history/default>
- BCG. (2020). *What is the Growth Share Matrix?* Obtenido de <https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix>
- Betoven Cia. Ltda. (2019). *Archivos Fiancieros*. Cuenca.
- Betoven Cía. Ltda. (2020). *Archivos*. Obtenido de <https://productosbetoven.com/>
- Betoven Cía. Ltda. (2020). *Productos Betoven*. Obtenido de <https://productosbetoven.com/quienes-somos/>
- Deming, W. E. (1950). *OUT OF THE CRISIS: Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge University Press.
- Ecuador, C. d. (07 de 05 de 2020). Comercio electrónico: una tendencia irreversible. (E. Mercurio, Entrevistador)
- Fred, R. D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educacion.
- Gutierrez, H. (2014). *Calidad Total y Productividad*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2004). *Strategic Management*. Thomson.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generacion de Modelos de Negocio*.

- Oviatt, B. M. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 45-64.
- Peralta, I. M., & Samaniego, J. (2019). *Estudio de Benchmarking para la internacionalización de MIPYMES de los cantones Ponce Enríquez, Pucará, Santa Isabel; y las MIPYMES del sector textil en el cantón Cuenca*. Cuenca, Ecuador.
- Piñer, E. A., Vivas, F. E., & Flores, L. K. (06 de 2018). Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*. Obtenido de Programa 5S's para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo.
- Romero, C., López, J., Méndez, J., & Pintor, A. (2016). Software para implementación de 5S's en Mipymes y su relación con la mejora continua y la competitividad. *Revista de Negocios y PyMes*, 45-53.
- Saldaña, M. J. (2019). Descripción del negocio. (M. P. Ortega, & C. Ortiz, Entrevistadores)
- Scherkenbach, W. W. (1991). *Demings road to continual improvement*. WWS. Inc.
- Shewhart, W. A. (1940). *Economic control of quality of manufactured product*.

ANEXOS

Anexo 1: Estado de desarrollo del emprendimiento

MIPYME: PRODUCTOS BETOVEN

Autoevaluación: Estado de desarrollo del proyecto					Autoevaluación: Nivel Innovación				
No.	Descripción de variables	Calificación	%	% acumulado	No.	Descripción de variables	Calificación	%	% acumulado
1	¿Tiene definida su idea de negocio?	1	3%	3%	1	Se ha probado la factibilidad del proyecto? Es decir es posible fabricar el producto o prestar el servicio? Se ha desarrollado un prototipo de la propuesta?	1,00	8%	8%
2	¿Tiene claro el perfil de sus clientes y/o usuarios potenciales?	1	3%	6%	2	El producto, proceso o servicio proviene de investigación científica y tecnológica por parte del emprendedor?	0,00	0%	8%
3	Ha desarrollado el prototipo o Producto mínimo viable de sus productos?	1	3%	10%	3	El producto, proceso o servicio puede ser patentado o registrado en el IEPI en cualquier de sus modalidades?	1,00	8%	17%

4	Ha realizado evidencia de consumo o pruebas de mercado	1	3 %	13%	4	El producto, proceso o servicio representa novedad para el mercado local?	0,50	4 %	21%
5	Cuenta con diseño de marca y/o logotipo o ha desarrollado la imagen corporativa de su negocio?	1	3 %	16%	5	El producto, proceso o servicio representa novedad para el mercado nacional?	0,00	0 %	21%
6	Cuenta con un modelo o lienzo de negocio?	0	0 %	16%	6	El producto, proceso o servicio representa novedad para el mercado internacional?	0,00	0 %	21%
7	Conoce el mercado de su producto y a la competencia?	0	0 %	16%	7	Es o fue necesaria algún tipo de formación académica, técnica o tecnológica especializada para el desarrollo del producto, proceso o servicio?	0,50	4 %	25%
8	Cuenta con un perfil o perspectiva de negocio?	0	0 %	16%	8	Para el desarrollo del producto, proceso o servicio es necesario de maquinaria especializada o personalizada?	0,50	4 %	29%
9	¿Conoce al detalle sus costos de producción?	0	0 %	16%	9	El proyecto se puede desarrollar con maquinaria y recursos nacionales?	0,50	4 %	33%
10	¿Conoce cuál es el monto de inversión requerido para implementar su negocio?	1	3 %	19%	10	El producto, proceso o servicio resuelve una necesidad real del mercado?	1,00	8 %	42%
11	Ha recibido acompañamiento técnico para la formulación de su idea de negocio?	1	3 %	23%	11	El proyecto se puede industrializar?	1,00	8 %	50%
12	¿Cuenta con infraestructura y maquinaria para el proceso de producción?	1	3 %	26%	12	El emprendedor cuenta con los conocimientos o el personal necesario para	0,50	4 %	54%

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

implementar la idea de negocio?		
	Total:	54%
		INNOVADOR

Tabla de decisiones

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

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

**POST -
EMPREDIMIENTO**

Tabla de decisiones

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

Conclusión:

Conforme la información suministrada por el Emprendedor, se concluye que el estado de desarrollo del emprendimiento tiene un porcentaje del 77% se encuentra en el nivel de Crecimiento / Post Emprendimiento.

Así mismo el nivel de innovación alcanza un porcentaje de 54%, calificándose como un emprendimiento innovador.

Anexo 2: Formulario de “Mi primera certificación” INEN

MI PRIMERA CERTIFICACIÓN INEN		
Nombre de la Empresa: <u>Productos Betoven</u>		
Dirección de la empresa: <u>Guadalajara S/N</u>		N° de visita: <u>1</u>
Correo electrónico: ventas@productosbetoven.com		Teléfono: <u>2459412</u>
Técnico asignado por la empresa: <u>María José Saldaña</u>		Celular: <u>0984303431</u>
Fecha de la visita: <u>2019/10/28</u> (aaaa/mm/dd)		Cargo: <u>Representante legal</u>
		Hora Inicio: <u>09:30</u> Hora Fin: <u>12:30</u>
EVALUACION	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
NULA	0	No se encuentra ninguna evidencia del requerimiento
BUENA	1	Se encuentra evidencia del requerimiento pero no está implementado correctamente
MUY BUENA	3	Cumple con el requerimiento y mantiene registros y mecanismos para mantenerlo en el tiempo
N/A		No aplica el requerimiento en los procesos de la empresa
Requisitos Generales		OBSERVACIONES
RUM <input checked="" type="checkbox"/> RUA _____ EPS _____ RUC <input checked="" type="checkbox"/> RISE _____ Registro Mercantil SI <input checked="" type="checkbox"/> NO _____ Nombramiento del representante legal SI <input checked="" type="checkbox"/> NO _____		

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

5.2	Lista y/u hojas técnicas de materias primas e insumos	0	
5.3	Check de condiciones de recepción de la materias primas e insumos	1	
5.4	Cuenta con mecanismos para gestionar los inventarios	1	
5.5	Mantiene contratos o convenios con los proveedores	0	
5.6	Mantiene mecanismos de calificación y selección de proveedores	0	
6	Control de producción		
6.1	Disposición de infraestructura adecuada (servicios básicos)	1	
6.2	Proceso de Planificación de la producción	1	
6.3	Ha identificado los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto o servicio proporcionado (normativa)	1	
6.4	Trazabilidad de producto	1	
7	Calidad del producto o servicio		
7.1	Mantiene mecanismos de verificación de cumplimiento normativo del producto	1	
7.2	Mantiene mecanismos de verificación del cumplimiento del servicio proporcionado con las especificaciones técnicas definidas por el cliente	1	
7.3	Mantiene equipos de inspección y ensayo calibración	N/A	

7.4	Tiene laboratorio de control de calidad o proceso	0	
8	Conservación y entrega del producto o servicio		
8.1	Mantiene sus productos almacenados, manejo y entrega al cliente en condiciones que prevengan su deterioro	1	
8.2	Preserva los documentos que evidencia la prestación de servicio y cumplimiento de requisitos especificados por el cliente	1	
9	Innovación y emprendimiento		
9.1	Evidencia innovación y/o emprendimiento al corto o mediano plazo (al menos mejora continua documentada)	3	
10	Salud y seguridad		
10.1	Proporciona a sus trabajadores equipos de protección personal (EPP) de acuerdo a las necesidades de la empresa	1	Falta evidencia
10.2	Capacita y entrena a sus trabajadores en temas de seguridad e higiene del trabajo	1	
PUNTAJE TOTAL		38	
PORCENTAJE DE DESEMPEÑO		40.86%	

Anexo 3: Export Audit Betoven Cía. Ltda. 2020 por áreas

ÁREA ADMINISTRATIVA			
	1	ORGANIZACIÓN, GERENCIA Y SISTEMAS	RESPUESTA
ORGANIZACIÓN, GERENCIA Y SISTEMAS	1.1	¿Posee la empresa reconocimiento y prestigio local? (Años de funcionamiento)	5
	1.2	¿Existen responsables en cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1.3	¿Hay un adecuado nivel de competencias técnicas/administrativas de los responsables de las áreas claves de la empresa?	5
	1.4	¿Dispone de personal operativo suficiente y capacitado para cada una de las áreas críticas de la empresa?	5
	1.5	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades administrativas, financieras, comerciales y operativas realizadas en la empresa?	5
	1.6	¿Dispone de un sistema de control/supervisión para las distintas actividades de producción, costos e inventarios?	5
	1.7	¿Dispone la empresa de un sistema de comunicación (internet, celular, teléfono, etc.) efectivos para su labor?	5
	1.8	¿Está dispuesto a asignar a una persona o equipo de personas para el control y monitoreo del proyecto de exportación?	5
	1.9	¿La empresa se encuentra actualizada con respecto a información textil?	5
	2	PLAN ESTRATÉGICO	RESPUESTA
PLAN ESTRATÉGICO	2.1	¿Dispone de un Plan Estratégico conteniendo claramente aspectos como Misión, Visión y Valores?	5

	2. 2	¿Su Plan Estratégico describe claramente los objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo?	5
	2. 3	¿Su Plan Estratégico describe claramente los indicadores de gestión para el éxito de su negocio?	3
	2. 4	¿Su Plan Estratégico contiene objetivos e iniciativas para fomentar la exportación?	0
	2. 5	¿El Plan Estratégico ha sido comunicado a los diferentes puestos claves en la organización?	3
	2. 6	¿Su Plan Estratégico considera las necesidades los mercados locales así como los de la exportación?	3
	3	GESTIÓN DOCUMENTAL Y PROCESOS	RESPUESTA
GESTIÓN DOCUMENTAL Y PROCESOS	3. 1	¿Tiene organigrama funcional?	0
	3. 2	¿Dispone de Manuales de Procedimientos o funciones?	0
	3. 3	¿Ha participado en proyectos de Certificación, Gestión de Calidad (ISO), BPM; Mejoramiento Continuo, etc. ?	3
	4	PLANIFICACIÓN DE LA EXPORTACIÓN	RESPUESTA
PLANIFICACIÓN DE LA EXPORTACIÓN	4. 1	¿La empresa cuenta con un plan de exportación a futuro?	0
	4. 2	¿El plan de exportación cuenta con objetivos claros y medibles?	0
	4. 3	¿Existe personal con experiencia en gestión de comercio exterior?	0
	4. 4	¿Se dispone de personal que habla o puede comunicarse en varios idiomas?	5
	4. 5	¿Están dispuestos a asumir los riesgos y el aprendizaje necesario para la exportación?	5

	4.6	¿Está afiliado a algún Gremio/Cámara que fomente los procesos de exportación de sus socios?	5
	4.7	¿Está dispuesto a asociarse con otras empresas para realizar un plan de exportación en conjunto?	5
	4.8	¿Tiene conocimiento de los requisitos y procedimientos necesarios para la exportación?	5
		TOTAL	92
		CALIFICACIÓN	0,35

ÁREA DE PRODUCCIÓN			
	1	SISTEMA DE PRODUCCIÓN	RESPUESTA
SISTEMA DE PRODUCCIÓN	1.1	¿La planta está automatizada o mecanizada?	3
	1.2	¿Se ejecutan proyectos de mejoramiento continuo en los procesos de producción?	0
	1.3	¿Existe personal que realiza controles de calidad tanto a lo largo del procesos como en las características del producto mismo?	0
	1.4	¿Dispone de capacidad productiva para la exportación?	5
	1.5	¿Puede adaptar la producción a diseños específicos de los clientes o potenciales mercados de exportación?	5
	1.6	¿Existen programas de capacitación continua al personal de producción?	3
	1.7	¿Cuenta con personal técnico capacitado para el mantenimiento de las máquinas y equipos?	5
	2	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	RESPUESTA
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	2.1	¿Es fácil transportarlo?	5
	2.2	¿No necesita modificaciones para adaptarse a nuevos mercados?	0
	2.3	¿Se utiliza de la misma forma dependiendo del mercado en el que se comercializa?	5

	3	DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO	RESPUESTA
DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO	3.1	¿Tiene capacidad productiva para cubrir pedidos del exterior, sin desatender el mercado local?	3
	3.2	¿Cumple con plazos establecidos para la entrega del producto?	5
	3.3	¿Puede reaccionar ante pedidos extras en un tiempo establecido?	5
	4	LOGÍSTICA E INVENTARIOS	RESPUESTA
LOGÍSTICA E INVENTARIOS	4.1	¿Dispone de suficientes fuentes o proveedores de la materia prima crítica para la manufactura de sus productos?	5
	4.2	¿Lleva un registro de calificación de los proveedores para los diferentes insumos y servicios requeridos por la empresa?	5
	4.3	¿La compra de materia prima se basa en algún criterio técnico como punto de reorden, proyección de producción, estimaciones de la demanda, etc. ?	3
	4.4	¿Dispone de un procedimiento para el manejo adecuado y registro de saldos de inventario de insumos, materia prima, y productos terminados?	5
	4.5	¿Conoce y maneja los procedimientos de embalaje para el producto?	5
	4.6	¿Dispone de un canal de distribución?	5
	5	GESTIÓN AMBIENTAL	RESPUESTA
GESTIÓN AMBIENTAL	5.1	¿Cumple con el manejo adecuado/aprovechamiento de los subproductos de la producción?	5
	5.2	¿Los procesos de manufactura de la empresa no causan malestar a las comunidades aledañas?	5
	5.3	¿Cuenta con un sistema de producción limpia?	5
	5.4	¿La empresa tiene programas para reutilizar los desperdicios?	5
		TOTAL	92
		CALIFICACIÓN	1,63

ÁREA FINANCIERA			
	1	INFORMACIÓN General	RESPUESTA
INFORMACIÓN General	1.1	¿Podemos considerar a la empresa bien capitalizada? (suficiente capital, capital de trabajo, etc.)	5
	1.2	¿Podría realizar la empresa nuevas inversiones si fuera necesario?	5
	2	INFORMACIÓN CONTABLE – FINANCIERA	RESPUESTA
INFORMACIÓN CONTABLE - FINANCIERA	2.1	¿Dispone de un presupuesto general para el año en curso?	5
	2.2	¿Dispone de informes actualizados de Flujo de Caja?	5
	2.3	¿Dispones de informes actualizados de Estados de Resultados y Balance?	5
	2.4	¿Dispone de Análisis de Cálculo de Costos de producto?	5
	2.5	¿Dispone de Análisis de Punto de Equilibrio?	5
	2.6	¿Se analiza frecuentemente la información contable?	5
	3	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	RESPUESTA
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	3.1	¿Cuenta actualmente con fuentes de financiamiento externo?	5
	3.2	¿Está dispuesta la empresa a disponer de recursos para cofinanciar un proyecto de exportación?	5
	3.3	¿Estaría dispuesta la empresa a solicitar un préstamo/crédito para llevar a cabo un plan de exportación?	5
	3.4	¿La empresa dispone de garantías reales para acceder a nuevos créditos para la implementación de un plan de exportación?	5
	3.5	¿Está al día en todas las obligaciones Tributarias, Financieras, Personal, Comerciales, Legales, Municipales, etc.?	5
		TOTAL	65
		CALIFICACIÓN	1

ÁREA DE VENTAS

ÁREA DE VENTAS			
	1	MARKETING Y VENTAS	RESPUESTA
MARKETING Y VENTAS	1.1	¿Dispone de una persona o equipo de trabajo que maneja los ámbitos de marketing y ventas?	5
	1.2	¿Dispone de material publicitario acerca del producto y sus ventajas competitivas?	5
	1.3	¿Dispone de página web o redes sociales para el acercamiento con el cliente?	5
	1.4	¿Tiene diseñado un eslogan o logo comercial con el cual publicita sus productos y empresa?	5
	1.5	¿Promociona frecuentemente los productos de la empresa?	3
	1.6	¿Dispone de un presupuesto definido para las actividades de Marketing y Ventas?	0
	1.7	¿Actualmente dispone de la opción de venta a crédito?	5
	1.8	¿Podría vender a crédito los productos destinados a la exportación?	5
	1.9	¿Estaría interesado en participar en ferias internacionales?	5
	2	SERVICIO AL CLIENTE	RESPUESTA
SERVICIO AL CLIENTE	2.1	¿Dispone de una persona o grupo de trabajo que maneje los ámbitos de Servicio al Cliente?	0
	2.2	¿Tiene procedimientos claros para la aplicación de garantías y devoluciones del producto?	0
	3	ESTUDIO DE MERCADO	RESPUESTA
ESTUDIO DE MERCADO	3.1	¿Se han realizado estudios exploratorios en el mercado local?	5
	3.2	¿Se han realizado estudios exploratorios en los posibles mercados de exportación?	5
	3.3	¿Tiene conocimiento de las herramientas de investigación de mercados disponibles en la web?	0
	4	VALOR AGREGADO AL PRODUCTO	RESPUESTA
VALOR AGREGADO AL PRODUCTO	4.1	¿Puede mejorar la percepción de valor agregado del producto por medio de nuevos diseños, empaques, presentaciones, tamaños, etc. ?	5
	4.2	¿Dispone el producto de certificaciones, Normas INEN, etc. ¿Exigidas en el mercado local?	5
	4.3	¿Posee de diferenciadores significativos de sus competidores?	5
	4.4	¿Dispone de una marca distintiva registrada?	5
	4.5	¿Protege los diseños o prototipos de sus productos?	0
		TOTAL	63
		CALIFICACIÓN	0,99

Anexo 4: Proforma The AdAgency



THE Ad AGENCY
- Marca & Contenido -

SOCIAL MEDIA MANAGMENT

Creamos estrategias publicitarias bajo la gestión, construcción y moderación de comunidades, en torno a tu marca en internet, logrando la interacción directa de los visitantes con la esencia de tu marca, posicionandola en la mente del consumidor. No se trata solo de estar en internet. Se trata de llegar a donde tu marca no llegaba, de conectar a tus clientes, aumentar las ventas y, en consecuencia, hacer crecer tu negocio.

Plan 1
Corporativo Estándar

8 posts (mensual)

INCLUYE

- Gestión y manejo de tu red social.
- Generacion de estrategia comunicacional/publicitaria y plan de contenidos mensual para 8 publicaciones
- Diseño gráfico
- 1 reunión mensual para definir los contenidos
- Presentación de retorno sobre inversión (Roi).

Valor mensual | \$260
*el valor de anuncios pagos se definirá según objetivos y estrategias de la marca.

Plan 2
corporativo Parcial

12-16 posts (mensual)

INCLUYE

- Gestión y manejo de tu red social.
- Generacion de estrategia comunicacional/publicitaria y plan de contenidos mensual. 12 a 16 publicaciones
- Diseño gráfico
- 1 reunión mensual para definir los contenidos
- Presentación de retorno sobre inversión (Roi).

Valor mensual \$400
No incluye valor de anuncios pagos y éste se definirá según objetivos y estrategias de la marca.

Anexo 5: Proforma Espiral estudio digital



Startup plan

\$130_{+IVA}
Contrato mínimo por 6 meses

- 1 posts por semana (4 al mes)
- \$30 en pautaaje
- Estrategia de marketing digital y contenidos.
- Planificación de hashtags
- Seguimiento de campaña
- Gestión de look y feel de perfil
- Reportes mensuales
- Reunión mensual para planificación

Simple plan

\$190^{+IVA}

Contrato mínimo por 6 meses

- 2 posts por semana (8 al mes)
- \$30 en pauta
- Estrategia de marketing digital y contenidos.
- Planificación de hashtags
- Seguimiento de campaña
- Gestión de look y feel de perfil
- Reportes mensuales
- Reunión mensual para planificación

CAMPAÑA DE VISIBILIDAD

El objetivo de la campaña de visibilidad es llegar a un mayor número de personas con contenido que ya ha sido publicado en tus redes sociales como Facebook e Instagram de manera infinita, es decir que todo el tiempo tu contenido será visible para nuevas personas hasta cuando tú decidas parar. Es una de las mejores estrategias para un buen posicionamiento



Implementación de la campaña

\$50,00

CAMPAÑA DE CONVERSIÓN

El objetivo de la campaña de conversión es mediante un buen contenido de valor lograr ventas, nuevos leads o clientes potenciales, etc. La campaña de conversión se puede llevar a cabo mediante Whatsapp, un formulario para recopilar datos, una landingpage, una pagina web o una web e-commerce.



Implementación de la campaña

\$65,00

(no incluye diseño de artes)

Manejo de redes sociales santdev

Plan	1	2	3
Inicial	Standard	Alta Frecuencia	
✓ Estrategia y Contenido	✓ Estrategia y Contenido	✓ Estrategia y Contenido	
✓ Redacción y Diseño	✓ Redacción y Diseño	✓ Redacción y Diseño	
✓ Publicación 12 posts	✓ Publicación 20 posts	✓ Publicación 30 posts	
✓ 6 Stories	✓ 12 Stories y Animaciones	✓ 16 Stories y Animaciones	
✓ Envío de Analítica	✓ Envío de Analítica	✓ Envío de Analítica	
\$450	\$580	\$800	

Opción #1: Percha en Línea (Opción sencilla)

- Una tienda perfecta para mostrar y vender productos únicamente.
- Es nuestra tienda en línea más mínima pero funcional
- No posee secciones extras de contenido
- Utiliza nuestro diseño de percha estandarizado
- Costo: \$1200+IVA
- Tiempo: 1 semana o menos



- **Opción #2: Tienda en línea con Diseño en base a plantilla**

- Se utilizará una plantilla seleccionada para elaborar el sitio.
- Tomaremos detalles de tu marca para que el sitio luzca personalizado
- Visualmente es más atractiva que una percha.

- Costo: \$2500+IVA
- Tiempo: 3-6 semanas



- **Opción #3: Tienda en línea con Diseño a medida**

- Realizaremos el sitio web utilizando un **diseño a medida**, lo que permite control total en el aspecto visual de la tienda.
- Nuestros sitios **más impactantes** son realizados con diseños a medida.
- El diseño se revisa en un **proceso de aprobación** y luego se procede a programar.
- Costo: Desde \$5000+IVA
- Tiempos: 12 semanas~



Anexo 7: Proforma Dis. Jordi Pambi

DISEÑO Y DESARROLLO

E-COMMERCE MEDIUM

Tiempo de entrega: 1 mes de entrega
Empresa Cliente: Productos Betoven

Características

Páginas

Detalles

Páginas a desarrollarse:
Home
Nosotros
Tienda (Catálogo)
Productos (Página por producto)
Contáctanos
Preguntas Frecuentes
Políticas de Privacidad
Términos y Condiciones
Páginas adicionales

Implementación de productos para Tienda Virtual

El total de productos a cargarse en la tienda virtual:

- 100 productos.
- Para cada producto se creará

una página con los siguientes detalles: descripción corta, descripción larga, galería de imágenes, tags, y categorías.

Correo Corporativo

Los correos corporativos son propios de la empresa, los cuales sirven como imagen y posicionamiento, además de permitir el manejo organizado de pedidos, inventario y contabilidad. Para ello, se crean los siguientes correos:
- creación de correos corporativos con e-mails ilimitados

Administración de Base de Datos

Las implementaciones de las características detalladas en esta sección son creadas con el fin de dar seguimiento a los usuarios y posibles clientes, para manejar el control de visitas a la tienda virtual.

- Creación de Formulario de Registro.
- Suscríbete: Registro de usuarios para mailing o mails masivos a clientes.

Botones de contacto

Whatsapp - Facebook

Métodos de Pago

Botón de pago con transferencia Bancaria
Botón Visa - mastercard (debito - credito)

Incluye

Integración de la tienda online a Facebook - Instagram
Integración a google analythics
Integración A Mailchimp (administración de clientes - clientes potenciales- estrategias de venta)

Total (Pago único)

\$ 750.00

Alojamiento Anual (Renovable)

\$ 150.00

Dominio Anual (Renovable)

Depende del nombre elegido.

TOTAL

\$ 900.00 (incluye IVA)

Nota: el costo puede variar de acuerdo al dominio elegido

0987828518

Hosting Incluye:

Certificación SSL: Certificado SSL de 256 bit para la web, compatible con todos los navegadores y permite que los usuarios visiten el sitio web con protección por cifrado.

Correos corporativos ilimitados: Panel fácil de usar, se puede ingresar desde Webmail (correo electrónico basado en web) o configurarlos en cualquier dispositivo. Privacidad en el manejo de información, seguro y rápido.

Backup del sitio web: Monitorización constante del sitio, en caso de existir cambios realizamos back-ups de versiones permitiendo tener copia de seguridad del sitio.

Almacenamiento SSD: Servicio de alojamiento de información que utilizan dispositivos de almacenamiento en estado sólido; esto permite una transferencia de datos mayor, permitiendo ser más seguro en contra de todo tipo de virus, daños en el hardware y fallas en la red.

CDN: Permite redistribuir localmente el contenido de los servidores permitiendo potenciar y optimizar en cada zona el sitio web internacionalmente.

Copia de seguridad automatizada: Protección del sitio con la información que siempre se puede respaldar fácilmente, copia de seguridad gratuita, base de datos y emails todos los días.

Soporte:

El soporte es por el período de 5 meses la misma incluye:

- Cambio y creación de Banners
- Subida de productos
- Gestión de Inventario

Anexo 8: Proforma Dis. Cristian Sacoto



09 de marzo 2021

PÁGINA WEB INFORMATIVA

Desarrollo Web

- Hosting y dominio:

Hosting Mundo Web - CPANEL - 99% Uptime 2GB HDD - 15GB Transf/mes Cuentas de correo electrónico
Dominio, ejm: mitienda.com.ec

- Diseño web

Página Principal. Acerca de la Empresa. Novedades Servicios Formulario de contacto, integración con redes sociales, manejo de base de datos de visitantes.

- Catálogo de productos

Categorización, clasificación y publicación de productos, así como derivados por tallas, o colores, y capacitación completa del uso y actualización del sitio web.

- *Medio de pago:

Los medios de pago deben ser indicados por el dueño del negocio e indicar el contacto para implementarlo en la web: PayPhone, PayPal, Paymentez, Placetopay, Diners, Banco del Austro, Banco del Pichincha, etc.

- Tiempo de entrega

20 días laborables, una vez definido el diseño y con la información necesaria.

- Forma de pago

50% al iniciar, 50% al entregar el sitio web funcional.

* Los precios no incluyen IVA.

COSTO: \$ 750



0995971794
cottodis.com



@cottodis
cottodisgráfico

Anexo 9: Muestra de la línea dulces sueños



Anexo 10: Muestra de la línea cosmética



Anexo 11: Área de almacenamiento

