

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE MATRIZ QUITO, ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MARCA ARARAUNA EXPORTADORA DE  
CHOCOLATE EN BARRA DESDE ECUADOR HACIA MERCADOS  
INTERNACIONALES**

**KELLY MELISSA CASTILLO CUENCA**

**DIRECTOR: MGTR. VICENTE TORRES**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE  
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE  
LOCAL Y GLOBAL**

**QUITO, DICIEMBRE 2023**

**Director: Mgtr. Vicente Torres**  
**Lector 1: MBA. Santiago Muñoz**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero manifestar mi agradecimiento a mi familia por su soporte económico y moral para poder culminar mis estudios universitarios.

Agradezco de manera especial a Ing. Beatriz García por facilitarme la información necesaria de su empresa para el desarrollo del trabajo de titulación.

Además, expreso mis sinceros agradecimientos a los docentes de esta prestigiosa universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado primero a Dios y la Virgencita Auxiliadora por haberme dado la fortaleza para culminar esta etapa de mi vida. Seguidamente, a mis padres, Marlon y Maritza, quienes han hecho posible que se complete este sueño, sobre todo por siempre guiarme, respaldar mis decisiones y ser mi apoyo incondicional. A mis hermanas Samantha y Cristina, por creer en mí y ser mi fuente de motivación. A mis abuelitos Gabriel, Carmen y Margarita, por sus sabios consejos y soporte para no rendirme. A mi demás familia, que de una u otra forma supieron animarme para concretar este ciclo universitario.

Así mismo, a mis amigos que pude conocer en el transcurso de convertirme en una profesional, porque me hicieron sentir acompañada en mi vida como foránea y se convirtieron en mi familia lejos de casa.

## **RESUMEN**

El trabajo de titulación desarrollado tiene como objetivo principal establecer un plan estratégico para la marca Ararauna exportadora de chocolate en barra desde Ecuador hacia mercados internacionales, mismo que se orienta en el incremento de las ventas para lo cual debe adherir más asociaciones como AMAP en Francia.

Primeramente, se realizó un análisis tanto interno como externo de la marca, donde los aspectos considerados en lo externo fueron factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. De igual modo, se detectó qué competidores se dedican a la producción de este producto orgánico.

En igual medida se identificó que recursos cuenta la empresa, así como también el modo de trabajar de la misma. Seguidamente, se analizó el marketing mix que maneja actualmente, identificando las ventajas competitivas de la empresa.

Del mismo modo, se planteó una misión y visión, que estén en concordancia con el giro del negocio, incluso se propuso los objetivos a alcanzar y las posibles estrategias a emplear para mejorar la estabilidad de la empresa en cuanto a ventas.

Finalmente, se propuso una gestión de control y monitorio como es el Balanced Score Card, que estuviera alineado con los objetivos estratégicos a conseguir. Con todo lo manifestado, la aplicación del plan permitirá a la empresa mejorar su gestión, eficiencia y toma de decisiones, lo que contribuirá al crecimiento y sostenibilidad del negocio en el mercado internacional.

## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I .....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Título.....	1
1.2. Problema .....	1
1.3. Objetivos .....	2
1.3.1. Objetivo general .....	2
1.3.2. Objetivos específicos.....	3
1.4. Relevancia del estudio.....	3
1.5. Diseño metodológico .....	4
1.6. Etapas de la investigación .....	5
1.7. Cronograma.....	5
CAPÍTULO II.....	7
2. MARCO TEÓRICO APLICABLE A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA AL MERCADO INTERNACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA PRODUCCIÓN CHOCOLATERA EN ECUADOR. ....	7
2.1. Planificación.....	7
2.2. Planificación estratégica.....	7
2.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter .....	9
2.4. Análisis PESTEL .....	9
2.5. Análisis FODA.....	10
2.6. Marketing mix.....	10
2.7. Definición de mercados internacionales .....	10
CAPÍTULO III.....	12
3. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	12
3.1. Historia del cacao en Ecuador.....	12
3.2. Elaboración de chocolate .....	12

3.3.	Clasificación del chocolate .....	13
3.4.	Evolución de las exportaciones de chocolate en un período de 5 años.....	14
3.5.	Potenciales mercados para exportación de chocolate orgánico .....	14
CAPÍTULO IV .....		16
4.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	16
4.1.	Descripción de la organización .....	16
4.2.	Resumen de los principales desafíos y oportunidades .....	16
CAPÍTULO V .....		18
5.	ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	18
5.1.	Análisis PEST .....	18
5.1.1.	Entorno Político.....	18
5.1.2.	Entorno Económico .....	19
5.1.3.	Entorno Social .....	20
5.1.4.	Entorno Tecnológico .....	21
5.1.5.	Entorno Ambiental .....	21
5.2.	Análisis de competidores .....	22
CAPÍTULO VI .....		24
6.	ANÁLISIS INTERNO .....	24
6.1.	Estructura actual de la empresa.....	24
6.2.	Análisis de recursos y capacidades .....	25
6.3.	Análisis del mix de marketing de la empresa.....	26
6.3.1.	Producto.....	27
6.3.2.	Precio.....	30
6.3.3.	Distribución.....	31
6.4.	Comunicación.....	34
6.4.	Análisis FODA .....	34
CAPÍTULO VII .....		37

7.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	37
7.1.	Misión, visión y valores .....	37
7.1.1.	Declaraciones de misión y visión disponibles actualmente en la empresa... 37	
7.1.2.	Misión y visión analizadas y mejoradas .....	38
7.2.	Establecimiento de objetivo y metas SMART .....	40
7.2.1.	Objetivo.....	40
7.2.2.	Metas SMART .....	40
7.3.	Estrategias .....	41
7.3.1.	Matriz FO FA DO DA.....	42
7.3.2.	Selección de estrategias conforme a matriz FODA.....	43
7.3.3.	Desarrollo de la estrategia para alcanzar el objetivo .....	45
7.3.4.	Identificación de iniciativas y acciones específicas .....	45
7.3.5.	Asignación de recursos (humanos, financieros, tecnológicos).....	45
7.3.5.1.	Presupuesto empleado para la aplicación de la estrategia .....	46
7.3.6.	Planificación a través de un cronograma.....	47
	CAPÍTULO 8.....	49
8.	MONITOREO Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....	49
8.1.	Balanced Score Card (BSC).....	49
8.1.1.	Perspectiva Financiera:.....	50
8.1.2.	Perspectiva del Cliente: .....	51
8.1.3.	Perspectiva Interna: .....	52
8.1.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: .....	53
8.2.	Matriz Balanced Score Card .....	55
8.3.	Mapa estratégico .....	56
9.	CONCLUSIONES.....	57
10.	RECOMENDACIONES.....	59
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	60

ANEXOS .....	65
--------------	----

# CAPÍTULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Título

El presente trabajo investigativo ha planteado el siguiente título:

Plan estratégico para la marca *Ararauna* exportadora de chocolate en barra desde Ecuador hacia mercados internacionales

### 1.2. Problema

Para profundizar sobre la problemática a tratar es necesario que se describa algunos aspectos generales del motivo a realizar este estudio.

Primeramente, es imprescindible reconocer que el cacao ha convertido a Ecuador en un país competitivo por ser uno de los principales productos tradicionales a exportar, incluso le ha llevado a destacarse en dos variedades de exportación como son el cacao CCN-51 y Sabor Arriba y elaborados de cacao. (Observatorio Económico y Social de Tungurahua, 2019)

Siguiendo esta línea, la participación de los elaborados de cacao en las exportaciones industrializadas ha ocupado el sexto lugar con \$107.267 miles de dólares durante el año 2019, donde se puede evidenciar que ha superado a otros productos exportados como café elaborado, harina de pescado, manufacturas de textiles. (Observatorio Económico y Social de Tungurahua, 2019)

No obstante, a pesar de la reputación de Ecuador como proveedor de chocolate de alta calidad, la industria chocolatera ecuatoriana se enfrenta a desafíos como la competencia internacional, las variaciones en los precios del cacao y la obligación de cumplir con las rigurosas regulaciones de calidad y seguridad alimentaria de los mercados internacionales. (Ureta Santana, Santos Roldán, & Palacios Florencio, 2021)

Además, otro factor destacable es la carencia analítica de un enfoque estratégico sólido para impulsar el éxito sostenible de la exportación de chocolate ecuatoriano en los mercados internacionales. Por ello, la línea de investigación también examina la problemática de los desafíos actuales que enfrenta la marca de chocolate en barra

“*Ararauna*” con respecto a su presencia internacional. Si bien a logrado introducirse al mercado francés y establecer altos estándares de calidad, la competencia de marcas ya establecidas no le ha permitido destacarse del resto. Además, que no ha establecido una estrategia que le permita ampliar su mercado hacia otros posibles países y su solidificación en el mercado actual que se desempeña.

En igual medida, existe una falta de reconocimiento de la marca, ocasionando menos expansión y adquisición de nuevos clientes. Así mismo, el desconocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores a donde se exporta el producto, son causas de una baja inserción en el mercado internacional.

Es necesario mencionar, que su falta de evaluaciones internas y externas, incluso la trazabilidad de lo que se quisiera lograr la empresa en un futuro, dificultan el correcto direccionamiento de su expansión.

Siguiendo esta línea, conforme a un estudio planteado por Cerón (2011) manifiesta que al implementar el BSC como una herramienta de gestión estratégica ayuda a las pequeñas empresas a traducir su visión y su estrategia en indicadores mensurables y concretos, lo que facilita la aplicación y el seguimiento de las acciones estratégicas. También permite a las microempresas identificar y gestionar los riesgos asociados a sus estrategias empresariales, ayudándoles a tomar decisiones con conocimiento de causa y a mejorar la calidad de sus operaciones.

Conforme a los motivos expresados, el presente trabajo busca desarrollar un plan estratégico para la marca *Ararauna* exportadora de chocolate en barra desde Ecuador hacia mercados internacionales, donde el tipo de investigación que se empleará será exploratoria y descriptiva. Además, se utilizará información empírica del conocimiento que ha logrado obtener la dueña de la marca, conforme a su inserción en el mercado francés. Así mismo, se empleará fuentes primarias y secundarias para el desarrollo de la investigación.

### **1.3.Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Desarrollar un plan estratégico para la marca *Ararauna* exportadora de chocolate en barra desde Ecuador hacia mercados internacionales.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Determinar el marco teórico aplicable a la planeación estratégica al mercado internacional en el contexto de la producción chocolatera en Ecuador.
2. Analizar la situación del sector cacaoero en Ecuador como historia, elaboración, clasificación, evolución de las exportaciones de chocolate y potenciales mercados para exportación.
3. Elaborar un resumen sobre los antecedentes de la empresa con la finalidad de conocer su situación actual y los principales desafíos u oportunidades encontradas.
4. Realizar la evaluación interna y externa de la microempresa.
5. Formular el direccionamiento estratégico para la microempresa.
6. Seleccionar y desarrollar una estrategia para cumplir con el objetivo de aumentar ventas.
7. Proponer un método de control y evaluación de las estrategias.

### **1.4.Relevancia del estudio**

Al desarrollar un plan estratégico se podrá obtener una guía a base de los objetivos que desea alcanzar la marca en cuanto a expansión internacional. De igual forma, se establecerá una estructura para tomar decisiones fundamentas y potenciar sus posibilidades de ampliar su mercado a nivel global.

En igual medida, es preciso acotar que al realizar una planificación que contenga adecuadas estrategias determinará una mejor entrada al mercado francés, incluso servirá de instrumento al momento de adherir inversionistas, financiamiento u socios comerciales. Con las razones mencionadas, se contribuirá a aumentar oportunidades de rentabilidad y crecimiento.

Es esencial destacar que realizar una planeación estratégica ayuda a la empresa a que tenga un mejor conocimiento de cómo llevar un correcto conocimiento de su mercado, y qué metas y métricas son necesarias para cumplir con los objetivos que desea alcanzar.

Así mismo, un plan estratégico apoya a los directivos de la empresa a seleccionar dónde concentrar el tiempo, el capital humano y los recursos financieros, así como a desarrollar y comunicar la orientación futura de la empresa. Un plan también permite analizar y reflexionar sobre la situación actual de la empresa, definir los objetivos deseados, establecer planes de ejecución y anticiparse a los cambios del mercado, todo lo cual es

fundamental para el desarrollo, el crecimiento y la sostenibilidad de la microempresa. (Pincay, Silva, & León, 2016)

Del mismo modo, la relevancia que contiene reestructurar la dirección de cómo desarrollar actividades que apoyen al éxito de las metas u objetivos de una microempresa son importantes, porque actualmente las MIPYMES representan el 99% de las empresas y 67% de empleo en Ecuador. (Carranco, 2017)

Con ello, se expresa que este tipo de empresas son un factor clave en el progreso económico de Ecuador y su éxito depende en gran medida de su habilidad para desarrollar y aplicar estrategias efectivas.

### 1.5. Diseño metodológico

Para el cumplimiento de la investigación es primordial delimitar que diseño metodológico se empleará. Por tal motivo, conforme a la tabla se expresará el tipo de estudio:

*Tabla 1. Propuesta de diseño metodológicos*

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Descriptivo
Tipo de diseño	Transversal, cuantitativo, cualitativo
	No experimental

Fuente: FCAC (2022)

*Tabla 2. Propuesta de fuentes primarias y secundarias*

Tipo de fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Secundarias	Artículos científicos	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, Figuras
Secundarias	Páginas oficiales de los organismos gubernamentales y comercio para	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, Tablas, Figuras

	conocer requisitos de exportación			
<b>Primarias</b>	Expertos del comercio internacional	Entrevistas	Cuestionario	Resumen narrativo
<b>Secundarias</b>	Organismos gubernamentales y Banco centrales de Francia y Ecuador	Investigación documental	Notas bibliográficas	Resumen narrativo, Tablas, Figuras

**Fuente:** FCAC (2022)

### 1.6.Etapas de la investigación

Las etapas de la investigación se definirán por medio de un índice general que nos permitirá estructurar el trabajo escrito.

1. Marco teórico aplicable a la planeación estratégica al mercado internacional en el contexto de la producción chocolatera en Ecuador.
2. Contexto del sector cacaoero del Ecuador con procesos de cultivo y acuerdos comerciales entre los países ecuatoriano
3. Declaraciones de misión y visión de la empresa
4. Evaluación interna y externa de la empresa
5. Estrategias para la empresa
6. Método de implementación y evaluación de las estrategias

### 1.7.Cronograma

**Tabla 3.** Cronograma para plan de tesis

Cronograma de actividades de titulación																
Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del plan																
Entrega del plan																
Capítulo I Avance																
Capítulo I																
Capítulo I terminado																
Capítulo II																
Capítulo III																
Capítulo III terminado																
Capítulo IV																
Entrega trabajo final terminado																

**Fuente:** Elaboración propia

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO APLICABLE A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA AL MERCADO INTERNACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA PRODUCCIÓN CHOCOLATERA EN ECUADOR.**

En este primer apartado, se responderá al primer objetivo específico planteado, por ello se expone la terminología relacionada con la planeación estratégica para el caso de la marca exportadora, de igual modo los aspectos para iniciar en un mercado internacional tales como el proceso de exportación. La metodología empleada fue descriptiva, en vista que la información fue obtenida de libros de autores como Michael Porter, Chiavenato, Robbins y Coulter entre otros.

#### **2.1. Planificación**

De acuerdo con Chiavenato (2011) la planificación es un mecanismo que establece metas y ayuda a escoger la mejor vía para poder alcanzarlas. También, involucra los recursos a utilizar y el planteamiento de estrategias con el fin de entrar resultados deseados.

En la misma línea, Robbins y Coulter (2014) manifiesta que la planificación hace referencia al “proceso de decidir qué hacer y cómo hacerlo, con el objetivo de lograr los objetivos organizacionales. Incluye la fijación de metas, la identificación de recursos y la formulación de estrategias”.

#### **2.2. Planificación estratégica**

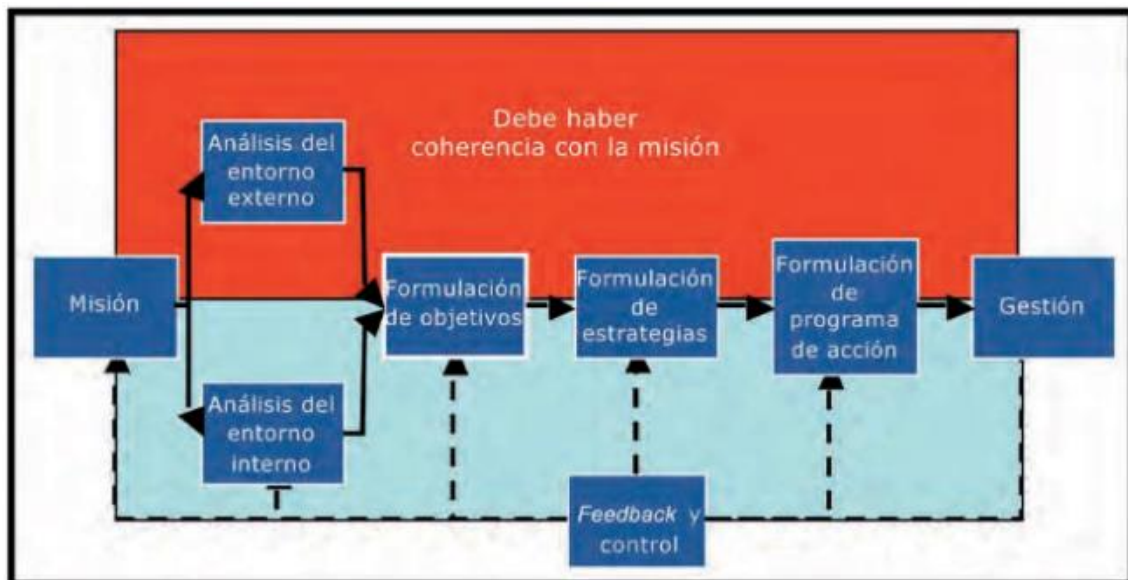
Las organizaciones utilizan la planificación estratégica, un proceso integral, para definir su dirección a largo plazo y establecer los cursos de acción necesarios para lograr sus objetivos. Para tomar decisiones informadas sobre cómo alcanzar esos objetivos, implica la identificación de metas y objetivos específicos, la evaluación de los recursos y capacidades internas y el análisis del entorno externo (David, 2021).

De igual forma, este concepto se explica cómo el proceso de ajuste factible entre los objetivos y recursos con los que cuenta una empresa, así mismo con las oportunidades inmersas en el mercado, con la finalidad de configurar las áreas de negocio y producto y así se pueda obtener desarrollo y beneficios en la compañía (Monferrer Tirado, 2013).

Además, se podría entender como el reconocimiento de su campo, tanto sea las oportunidades y amenazas que presenta la empresa, donde al ser fusionadas con las fortalezas y debilidades, establecerán la dirección futura de esta (Monferrer Tirado, 2013).

Según el autor Monferrer Tirado (2013), los pasos que ayudan a concretar un plan estratégico se pueden observar en el presente gráfico:

*Figura 1. Pasos para la creación de un plan estratégico*



**Fuente:** (Monferrer Tirado, 2013)

Con lo expuesto, es imprescindible mencionar que este proceso debe estar directamente relacionado con las siguientes etapas:

1. Análisis: Confiere a un escaneo de la situación actual de la compañía, el cual debe contener oportunidades atrayentes y como evitar las amenazas. En igual medida, se presenta los puntos débiles y fuertes de la empresa, con ello se permitirá estructurar las fases posteriores (Monferrer Tirado, 2013).
2. Planificación: Se plantea los objetivos, es decir lo que desea alcanzar la compañía, inclusive se expone la manera de como alcanzarlos, que son las estrategias (Monferrer Tirado, 2013).
3. Ejecución: Ejecutar la estrategia por medio de acciones que ayuden a concretar los objetivos fijados (Monferrer Tirado, 2013).
4. Control: Medir los resultados, supondrá mejores decisiones y cumplirá con los objetivos definidos (Monferrer Tirado, 2013).

### **2.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Este modelo identifica y detalla las cinco fuerzas económicas que son necesarias para el sector industrial correspondiente. En igual medida, establecen la competitividad, rentabilidad y el grado de atracción para entender la estrategia a emplear en el mercado al cual una empresa se ubica (Laura Silva, 2023).

A continuación, se presenta estas fuerzas

- Competencia del sector económico
- Potencial de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes
- Amenaza de productos sustitutos

### **2.4. Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar el entorno macroeconómico y político en el que opera una organización o empresa. El acrónimo PESTEL representa los factores clave que se consideran en este análisis: (Porter M. E., 2008).

**Políticos (Political):** Incluye factores como el sistema político, la estabilidad política, las regulaciones gubernamentales y las políticas fiscales (Porter M. E., 2008).

**Económicos (Economic):** Engloba aspectos relacionados con la economía, como tasas de interés, inflación, tipo de cambio, crecimiento económico y desempleo (Porter M. E., 2008).

**Sociales (Social):** Considera factores demográficos, tendencias culturales, cambios en el estilo de vida, actitudes de la población y aspectos sociales que pueden afectar a la organización (Porter M. E., 2008).

**Tecnológicos (Technological):** Incluye avances tecnológicos, innovaciones, desarrollo de tecnología y su impacto en la organización (Porter M. E., 2008).

**Medioambientales (Environmental):** Hace referencia a factores relacionados con el medio ambiente, como regulaciones ambientales, sostenibilidad y preocupaciones ecológicas (Porter M. E., 2008).

**Legales (Legal):** Comprende aspectos legales, como regulaciones laborales, leyes de competencia, propiedad intelectual y regulaciones específicas de la industria (Porter M. E., 2008).

### **2.5. Análisis FODA**

Es una herramienta fundamental en la planificación estratégica que se utiliza para evaluar tanto el entorno interno como el externo de una organización. Además, su finalidad es descubrir las ventajas competitivas de la empresa mediante el análisis de sus propias características y del mercado en el que opera, lo que permite diagnosticar los elementos del microentorno de la organización y formular estrategias para hacer frente a las amenazas y debilidades (Kotler & Keller, 2016).

### **2.6. Marketing mix**

Este concepto tiende a estar aliado en el campo del *marketing*, por ello se refiere a las variables clave que una empresa puede controlar y ajustar para influir en la demanda de sus productos o servicios en el mercado. Engloba las 4P, que son: producto, precio, plaza y promoción (Kotler & Armstrong, 2017).

### **2.7. Definición de mercados internacionales**

En primera instancia, se ha considerado necesario definir el concepto de mercado internacional, el cual se refiere a la interacción económica entre varios países a través del intercambio de bienes, servicios y recursos a nivel mundial. El mercado internacional permite a las empresas buscar oportunidades de crecimiento y diversificación en mercados extranjeros, según Czinkota y Ronkainen (2017). En la economía globalizada actual, donde las empresas buscan no solo satisfacer las demandas de los consumidores locales, sino también explorar nuevos mercados y aprovechar las ventajas comparativas de diferentes regiones del mundo, este fenómeno se ha vuelto cada vez más importante (Hill, 2019).

Las empresas deben tener en cuenta las regulaciones comerciales, las diferencias culturales, las fluctuaciones cambiarias y las estrategias de marketing globales en el mercado internacional, que es dinámico y complejo (Cavusgil, Knight, & Riesenberger, 2019). Este concepto refleja la creciente interconexión de las economías, así como la necesidad de las empresas de adaptarse a un entorno empresarial global en constante

cambio. Las empresas que buscan expandir sus operaciones y competir en un escenario global cada vez más competitivo deben comprender las dinámicas del mercado internacional.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **3.1. Historia del cacao en Ecuador**

El cacao ha sido un producto de gran índole, ya que es un ingrediente esencial para la fabricación de chocolate y otros derivados, por ello radica la importancia de conocer la evolución histórica del cultivo de cacao. La denominada “pepa de oro” tuvo origen en México, Guatemala y Honduras, dado que se ha demostrado que su aparición tiene 2000 años de antigüedad antes de Cristo (ANECACAO, 2023).

Actualmente, el cultivo de cacao se presenta en lugares con un clima trópico húmedo del noreste de América del Sur y África. Los principales países que se dedican a la producción de cacao son Brasil, Ecuador, Perú, Colombia, Venezuela, etc (Moreno-Miranda, Molina, Miranda, Moreno, & Moreno, 2020).

En Ecuador arribó la cultura del cacao antes de la venida de los españoles, donde ya se podía percibir que existía la comprensión de esta especie con la visualización de grandes árboles de cacao. En el año de 1880, la producción de este producto llega a tener una triplicación y para 1890, Ecuador se convierte en el mayor exportador mundial de cacao, a su vez, se crean distintas entidades bancarias por la base de este motor económico (ANECACAO, 2023).

En la actualidad, el cacao es un producto emblemático donde existe dos tipos de este, uno es el Nacional Arriba, que es fino y de aroma, mientras que el otro es el CCN-51, un cacao clonado y que ha podido resistir a distintas enfermedades de la época colonial, de alta productividad y calidad. La participación dentro de las exportaciones de estas variedades es de 72% Cacao CCN-51 Y 28% Cacao Nacional (ANECACAO, 2023).

#### **3.2. Elaboración de chocolate**

Seguidamente, se detallará el proceso de producción del chocolate desde su siembra, hasta como producto elaborado. En el caso de Ararauna, la recolección de materia prima se realiza en la provincia de Esmeraldas por medio de la cooperativa APROCA, que se dedica a producir este gran cacao, a través de los cacaocultores, quienes utilizan metodologías de cultivo con el cuidado con el medio ambiente, es decir libre de pesticidas

u otros químicos. Como primer paso esta la cosecha y fermentación donde esto se realiza a mano, en otras palabras, los granos de cacao se extraen de las vainas. Más tarde los granos de cacao se ponen en cajas para comenzar con el proceso de fermentación que dura varios días, dentro de este proceso es muy común desarrollar sabores característicos del chocolate (Ararauna, 2023).

Después de la fermentación, los granos se secan al sol o en secadoras especiales para reducir la humedad. Luego se realiza el beneficio, que implica la limpieza y clasificación de los granos. Seguidamente, los granos secos se tuestan para desarrollar aún más los sabores del cacao. Posteriormente del tostado, los granos se muelen para obtener una pasta llamada licor de cacao. Para elaborar productos a base de chocolate, se combina el licor de cacao con azúcar y leche. Al final, se lo refina, concha y conchea para perfeccionar su textura y sabor. A la hora de envasar y comercializar se lo puede realizar en distintas presentaciones como tabletas, bombones o polvo de cacao (Ararauna, 2023).

### **3.3. Clasificación del chocolate**

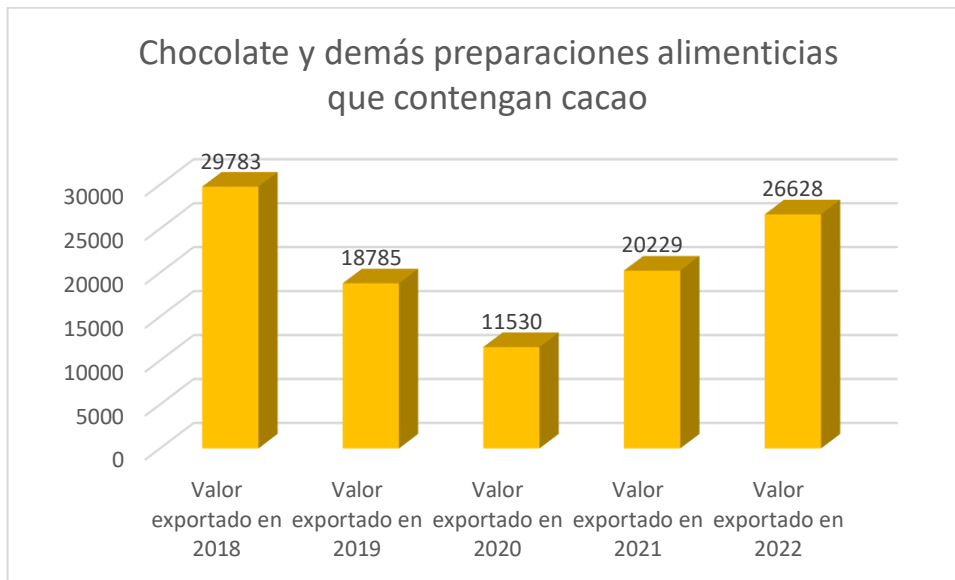
Es primordial, conocer que las personas naturales, jurídicas, extranjeras, o empresas, que se dedican a la exportación de cacao ya sea en grano, polvo, licor y productos de confitería, deben solicitar la emisión de las claves de exportadores de chocolate junto con la información de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. En la misma línea, la clasificación de los productos derivados que sean del chocolate se clasifica mediante el código alfanumérico C1073.12, esto conforme a la clasificación ampliada de las actividades económicas, que describe la elaboración de chocolate y productos derivados (SISTEMA INTEGRADO DE CONSULTAS DE CLASIFICACIONES Y NOMENCLATURAS, 2022).

También, acorde al sitio de consulta de aranceles de los servicios de aduana del Ecuador, el código arancelario para el chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao es la partida 18.06 y subpartida S.A es 1806.30.00.00, según la descripción del elemento que es demás, en bloques, tabletas o barras. Adicionalmente, otra subpartida que presenta es la de Arian, la cual es 1801.00.19.10 al ser un chocolate orgánico certificado (SENAE, 2023).

### 3.4. Evolución de las exportaciones de chocolate en un período de 5 años

Al emplear la herramienta del Centro de Comercio Internacional, ha sido posible constatar el número de exportaciones mundiales de chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao de origen ecuatoriano, donde se refleja un aumento de \$26.628 miles de dólares americanos para el año 2022, esto en comparación con el año 2021 que tuvo \$20.229 miles de dólares americanos. A continuación, el siguiente gráfico contiene la data desde los años 2018 hasta el 2022.

**Figura 2.** Exportaciones de chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao



**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de Trade Map (2022)

Estos valores de exportaciones se distribuyen por sus socios comerciales, los cuales son Colombia con \$10.008 mil dólares americanos; Argentina con \$4.213 mil dólares americanos, Estados Unidos de América \$3.824 mil dólares americanos, Chile 2.547 mil dólares americanos, Japón \$1.512 mil dólares americanos. De igual modo, se ha tomado datos del país donde se ha incursionado en la exportación de este producto con la finalidad de observar el crecimiento y su importancia para el estudio investigativo, por ello las exportaciones en aquel país son de \$357 dólares americanos para el año 2022, lo que refleja un mercado potencial para venta de chocolates orgánicos.

### 3.5. Potenciales mercados para exportación de chocolate orgánico

Siguiendo con este razonamiento, se ha creído conveniente plantear que posibles mercados podría generar una nueva entrada para las exportaciones de esta empresa. Por

lo tanto, utilizando la herramienta de *Export Potencial Map* (2023) se ha ubicado los posibles países destinos de exportación, que se presentarán a continuación.

**Tabla 4.** Mercados con mayor potencial para exportación chocolate

<b>Países</b>	<b>Potencial de exportación</b>	<b>Potencial sin explotar restante</b>
Arabia Saudita	\$136.000 mil dólares	\$135.000 mil dólares
Canadá	\$121.000 mil dólares	\$97.000 mil dólares

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Centro de Comercio Internacional (2023)

De acuerdo con la tabla 3, los potenciales mercados son Arabia Saudita con \$135.000 mil dólares que aún no han sido ocupados para la inserción del chocolate, por otro lado, Canadá tiene \$97.000 mil dólares sin explotar. Con esta información, se analiza que por la cercanía geográfica se tomará al país canadiense como posible plaza para la nueva exportación de chocolate orgánico.

De la misma manera, el atractivo que presenta este sitio es que se halla en la posición número 14 en importaciones globales de chocolate y que durante los años 2021 a 2022 ha generado un crecimiento de 21% en la importación de chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao (Centro de Comercio Internacional, 2022).

Finalmente, esta sección se ha añadido para proporcionar una alternativa para expandir el mercado de la empresa.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

#### 4.1. Descripción de la organización

*Ararauna* es una microempresa privada que se constituyó en el año 2013. Actualmente cuenta con 2 personas que la componen, la dueña de la marca Beatriz García y Nelly Bonnal, socia de la compañía en Francia. La principal actividad a la que se dedica es impartir una cultura organizacional que emplee prácticas sostenibles con el medio ambiente, proporcionando un chocolate premium orgánico. Gracias a las alianzas con conocidos de Francia, se logró posicionar en el mercado francés. Esto se plasmó con el contrato de AMAP, una organización que comercializa productos orgánicos y ecológicos en Francia (García, 2023).

La compañía trabaja con distintos organismos ecuatorianos para lograr obtener su producto final. Por tal motivo, APROCA (Asociación de Productores de Cacao de Atacames) ubicada en la provincia de Esmeraldas, al noroeste del país, produce el Cacao Nacional de Ecuador, mismo que se cultiva de acuerdo con las normas de agricultura biológica. De igual manera, la cooperativa ofrece un mejor rendimiento de su producción, una mayor fuerza en el mercado y certificaciones altamente especializadas. Gracias a esto se ha establecido un concordato para proporcionar la materia prima a la marca chocolatera y que esta a su vez confiera las habas (semillas de chocolate) para crear el chocolate *Ararauna*, por medio de Ecuatoriana de Chocolates, empresa de chocolate artesanal con sede en Quito que utiliza estos granos excepcionales para producir un chocolate negro al 75% con un sabor floral y afrutado "arriba".

#### 4.2. Resumen de los principales desafíos y oportunidades

El principal desafío encontrado para “*Ararauna*” es su conversión a la competitividad, dado que, en un mundo globalizado el mercado exige cierta calidad en los productos y el valor que proporciona a los consumidores. Además, de comunicar los beneficios y compromisos que un chocolate orgánico representa en una sociedad, donde el impacto de las redes sociales es significativo para la decisión de compra.

En esta misma línea, es preciso añadir que la estructura organizacional con la que se desenvuelve representa un reto, dado que únicamente existen dos personas al frente para

plantear y conseguir sus objetivos. Con ello, se refleja una deficiencia en conocimientos administrativos y contables.

De igual modo, la falta de implementación de tecnología en los canales de comunicación y distribución representa una problemática, en vista de que no se puede atraer a nuevos clientes potenciales, incluso incursionar en otros tipos de comercialización tales como las plataformas digitales para hacer llegar el producto final al cliente.

Paralelamente, las oportunidades que se han detectado comprenden factores de posición comparativa en vista que el cultivo de cacao se realiza en Ecuador, donde gracias a las condiciones geográficas le ha llevado a destacarse en dos variedades de exportación como son el cacao CCN-51, Sabor Arriba y elaborados de cacao, representando un ambiente favorable para desarrollo de la *Mipyme* (Observatorio Económico y Social de Tungurahua, 2019).

Siguiendo esta línea, la participación del cacao y sus preparaciones en las exportaciones industrializadas ha ocupado el sexto lugar con \$1.062.877 miles de dólares durante el año 2022, donde se puede evidenciar que ha tenido un crecimiento del 12% entre el año 2021 y 2022. De este modo, se expresa que existe cierta expansión comercial en la exportación de este producto (Centro de Comercio Internacional, 2022).

Finalmente, es conveniente resaltar que las otras oportunidades generadas se plasman, gracias al análisis de potenciales mercados para exportar chocolate orgánico, en la que Canadá presenta las características macro ambientales adecuadas como un crecimiento en el Producto Interno Bruto de 1,1% en el año 2023 y un excelente entorno para los negocios (COFACE, 2023).

## CAPÍTULO V

### 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el presente capítulo se presenta un análisis sobre todo los factores externos que afectan a la empresa. Considerando los factores de la industria chocolatera ecuatoriana hacia el país destino de exportación, que es Francia. De esta forma, se dará cumplimiento con el principal objetivo de hallar los elementos esenciales que posibiliten a *Ararauna* determinar amenazas y oportunidades, el cual generarán crecimiento y disminución de problemáticas para la empresa.

#### 5.1. Análisis PEST

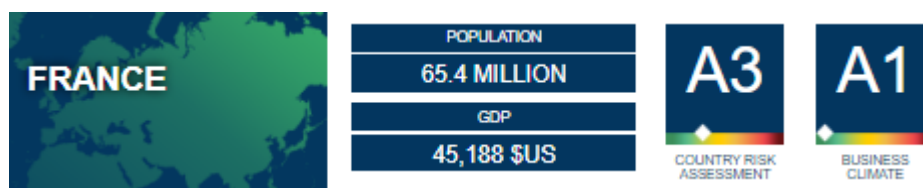
##### 5.1.1. Entorno Político

Quién ha dirigido el poder desde 2017 es el presidente Macron, quien estos últimos años ha tenido una fuerte batalla para poder ser reelegido. Además, en las elecciones parlamentarias dos meses después, su partido obtuvo sólo 170 de los 577 escaños de la Asamblea Nacional. Tras una alianza con otros dos partidos de centro derecha, obtuvo en total sólo 250 escaños, por lo que el gobierno se ve obligado a negociar acuerdos sobre cualquier reforma o aprobarla sin el voto del Riigikogu, en cuyo caso está abierto a una posible voto de censura (COFACE, 2023).

Las dos mayores fuerzas de oposición son el RN (88 diputados) y la Alianza de Izquierda NUPES (149 escaños, incluidos 74 para el partido de extrema izquierda LFI). Ambos han presentado numerosas mociones de censura contra el gobierno desde el inicio de su segundo mandato, lo que otorga a Les Républicains (derecha, 62 escaños) un papel clave tanto en la reforma como en garantizar la continuidad del gobierno frente a nuevas propuestas, mociones de censura, que hasta ahora han sido rechazadas sistemáticamente. Sin embargo, el fracaso del proyecto de ley de reforma de las pensiones de marzo de 2023, a pesar del apoyo de los líderes republicanos, muestra la disparidad entre este grupo de legisladores que dificultará la aprobación de una reforma importante (COFACE, 2023).

### 5.1.2. Entorno Económico

*Figura 3. Análisis macroeconómico de Francia*



**Fuente:** (COFACE, 2023)

La data ocupada para comprender el segundo entorno corresponde al sistema de información de COFACE (2023), el cual manifiesta que la población total de Canadá es \$ 65.4 millones de dólares y un PIB per cápita de \$45.188 dólares en 2023. Adicionalmente, presenta un atractivo para los negocios ya que como se observa en la figura 4, la clasificación de Riesgo País es A3, lo que indica que el país es bueno para las relaciones internacionales. Por otro lado, el entorno empresarial hace que el país sea muy atractivo para hacer negocios debido a su ubicación A1. Eso sin duda beneficia a Ecuador, exportador de chocolate, porque estará muy abierto en ese mercado.

*Figura 4. Indicadores macroeconómicos de Francia*

#### PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS

	2020	2021	2022	2023 (e)	2024 (f)
El crecimiento del PIB (%)	-8.0	7.0	2.5	0,8	0,7
Inflación (promedio anual, %)	0,5	1.6	5.9	5.5	3.5
Saldo presupuestario (% PIB)	-9.0	-6,5	-4,7	-4.9	-4,7
Balanza en cuenta corriente (% PIB)	-2.5	0,4	-2.0	-1.2	-1.2
Deuda pública (% PIB)	115.0	112,8	111,6	109,9	110.1

(e): Estimación (f): Previsión

**Fuente:** (COFACE, 2023)

En igual medida, la inflación para el país canadiense ha registrado una desaceleración en la economía, por lo que podemos rastrear la evolución de algunos de los indicadores económicos más importantes de Francia en los últimos años e incluso estimar estos factores para el año 2024. El crecimiento del PIB fue positivo, aunque disminuyó después de 2022. La inflación es del 5,5% y en 2024 se estima caer al 3,4%. El saldo presupuestario es negativo, al igual que el saldo en cuenta corriente. La deuda nacional ha disminuido en los últimos años y se estima que se mantendrá casi sin cambios para

2024. Algunas de las fortalezas que hacen de Francia un país atractivo no sólo para el turismo, sino también para las relaciones comerciales internacionales, son la alta calidad de su sistema de infraestructuras y servicios públicos. La fuerza laboral tiene un alto nivel educativo y es productiva y competitiva en muchas áreas como energía, medio ambiente, productos farmacéuticos, artículos de lujo, entre otras, altamente innovadoras. Por otro lado, algunas de sus debilidades pueden caracterizarse por el número ineficiente de empresas exportadoras, la desindustrialización, es decir, no son lo suficientemente innovadores y; por tanto, pierden su competitividad. Además, su deuda pública y privada es elevada y sigue creciendo.

### **5.1.3. Entorno Social**

Los aspectos sociales en este país presentan un riesgo alto, como lo demostraron los datos de COFACE, donde las protestas son los factores más notorios de caos social, seguidamente de la inconformidad ciudadana de que la reforma de las pensiones fuera aprobada sin votación en el parlamento. También, unos meses después de los disturbios de junio de 2023 tras la muerte de un joven adolescente (COFACE, 2023).

Así mismo, Francia tiene un fuerte sentimiento de comunidad y altos niveles de implicación cívica en términos de política pública: El 94% de las personas creen conocer a alguien en quien pueden confiar cuando lo necesiten, porcentaje superior a la media de la OCDE (91%). La participación electoral, una medida del compromiso público en el proceso político, fue del 75% en las elecciones más recientes. La participación electoral puede verse afectada por factores económicos y sociales; se prevé que la participación electoral entre el 20% que gana más sea del 83%, mientras que la participación entre el 20% que gana menos sea del 67% (OECD, 2019).

Otro factor por destacar es la tendencia de consumo de productos orgánicos de los habitantes franceses, donde la demanda esta en crecimiento frente a productos normales. Según una investigación publicada por Agencia Bio, más de 70% de los franceses consumen alimentos orgánicos con frecuencia, y 12% lo hace todos los días. A pesar de que estos productos son más costosos que los tradicionales, la demanda sigue siendo alta. Ararauna, que se especializa en la exportación de chocolate orgánico a Francia, podría aprovechar esta tendencia para aumentar su presencia en el mercado francés. (PRO Ecuador, 2019)

#### **5.1.4. Entorno Tecnológico**

En este contexto, el país francés presenta un adecuado ambiente para el desarrollo tecnológico, en vista que, se ha convertido en el líder de asistencia tecnológica para países que se encuentran en desarrollo. Además, incentiva políticas gubernamentales de investigación y desarrollo, colocándolo en cuarto lugar entre los países con OCDE en el año 2008 (Ministerio para Europa y Asuntos Exteriores Francia, 2023).

En la misma instancia, Francia contiene múltiples centros de investigación y polos científicos tales como CNRS o Genopole en Evry, permitiéndole ser reconocida con premios Nobel y varias medallas Fields. Esto le ha llevado a ubicarse activamente en el campo de energía atómica, petróleo, ser solicitante de patentes en la OMPI, incluso incursionar en sectores farmacéuticos, electrónica, tecnologías de la información, automotor, espacial, aeronáutico y transporte terrestre (Ministerio para Europa y Asuntos Exteriores Francia, 2023).

También, otra tendencia que ha propiciado un crecimiento tecnológico a Francia es su colaboración con el sector de la agricultura y la alta tecnología, creando un sistema llamado AgriTech, donde se utiliza tecnologías avanzadas como drones para vigilar hectáreas de tierra agrícola (Gonzalez, 2022).

En último lugar, el interés en la inteligencia artificial ha llevado que desarrolle un plan de inversión en este sector con la finalidad de competir con países desarrollados como China y Estados Unidos. El Ministro de Economía de Francia, Bruno Le Maire, manifiesta que es de suma importancia convertir a Europa en el líder en inteligencia artificial y no estar rezagada por otros países (Fournieris, 2023).

En este sentido, el entorno tecnológico se considera como amenaza para la empresa, ya que existe una gran preparación y atención por la carrera tecnológica en el país francés, presentando una gran ventaja en las empresas que desempeñan sus funciones en Francia.

#### **5.1.5. Entorno Ambiental**

Para el entorno ambiental, Francia tiene un compromiso fuerte en reducir la contaminación del suelo, aire y agua por medio de foros multilaterales. Con la adopción de Acuerdo de París y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se ha notado su participación en esfuerzos para luchar contra el cambio climático en las negociaciones internacionales. Con los acuerdos establecidos el país francés realiza protección en

océanos, especies en peligro de extinción, lucha contra contaminación marina y deforestación ambiental. Además, el apoyo al medio ambiente ha requerido la aplicación de leyes más fuertes, más protectoras y más restrictivas que se inserten a todos los aspectos de la producción de alimentos y que los alienten a respetar el ecosistema (Ministerio para Europa y Asuntos Exteriores Francia, 2023).

Con lo expuesto, se manifiesta que presenta un factor de oportunidad para profundizar en las políticas ambientales que ejerce este país en cuanto a la alimentación y como se obtienen estos productos preservando el medio ambiente.

## 5.2. Análisis de competidores

Se ha identificado a los competidores cercanos de la marca chocolatera, los cuales son 18 empresas ecuatorianas que se encuentran exportando sus chocolates a otros sitios extranjeros con la partida arancelaria de 180631 (Chocolate y otras preparaciones alimenticias que contengan cocoa, en bloques, tabletas o barras de <= 2 kg, rellenas).

*Tabla 5. Empresas ecuatorianas exportadoras*

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Número de categorías de productos o servicios comercializados</b>	<b>Número de empleados</b>	<b>Volumen de negocios (USD)</b>	<b>País</b>	<b>Ciudad</b>
<b>Productos Sksfarms Cia Ltda. - Pacari Chocolates</b>	1	35	3.152.123,00	Ecuador	Quito
<b>Republica del Cacao Cacao Republic Cia. Ltda.</b>	1	26	4.773.640,00	Ecuador	Quito
<b>Nestlé Ecuador, S.A.</b>	3	60	465.038.397,00	Ecuador	Quito
<b>Ferrero del Ecuador S.A.</b>	2	450	81.154.000,00	Ecuador	Quito
<b>Universal Sweets Industries S.A - Universal Sweet</b>	1	400	25.796.000,00	Ecuador	Guayaquil

<b>Industries S.A.</b>					
<b>Ecuador Kakao Processing Proecuakao, S.A. - Ecuakao Trading</b>	1	100	19.664.000,00	Ecuador	Guayaquil
<b>Ecuador Kakao Processing Proecuakao S.A.</b>	1	3	12.719.000,00	Ecuador	Guayaquil
<b>Infelersa SA</b>	1	100	11.425.104,00	Ecuador	Guayaquil
<b>Cacaos Finos Ecuatorianos S.A Cafiesa - Cafiesa</b>	1	52	10.655.018,00	Ecuador	Durán

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Trade Map (2022).

En primera instancia, de acuerdo con la tabla 3, se podría clasificar a Pacari y República del Cacao como los competidores directos, ya que elaboran productos en la misma línea orgánica que la microempresa, incluso realizan prácticas sostenibles desde el cultivo, producción, empaque y comercialización. Seguidamente, estarían las compañías que se clasifican según el número de ingresos obtenidos en el año 2022, con ello están: Nestlé Ecuador, S.A., Universal Sweets Industries S.A - Universal Sweet Industries S.A., Ecuador Kakao Processing Proecuakao, S.A. - Ecuakao Trading, Ecuador Kakao Processing Proecuakao S.A., Infelersa SA y Cacaos Finos Ecuatorianos S.A Cafiesa – Cafiesa.

## CAPÍTULO VI

### 6. ANÁLISIS INTERNO

Para desarrollar este capítulo se ha propuesto examinar la estructura interna que conforma la operatividad de la empresa Ararauna, dando así cumplimiento a uno de los objetivos planteados en esta investigación. Un análisis exhaustivo de la estructura revelará las herramientas y conexiones que respaldan las operaciones diarias. Se desentrañarán, con destreza, los recursos y capacidades que la empresa atesora como valiosos activos, constituyendo las columnas vertebrales que impulsan su dinámica empresarial. Al explorar la compleja red de marketing mix de Ararauna, descubrirá las estrategias y tácticas ingeniosas que esta firma despliega para dar continuidad a su destacado desempeño en el competitivo mercado de productos gourmet.

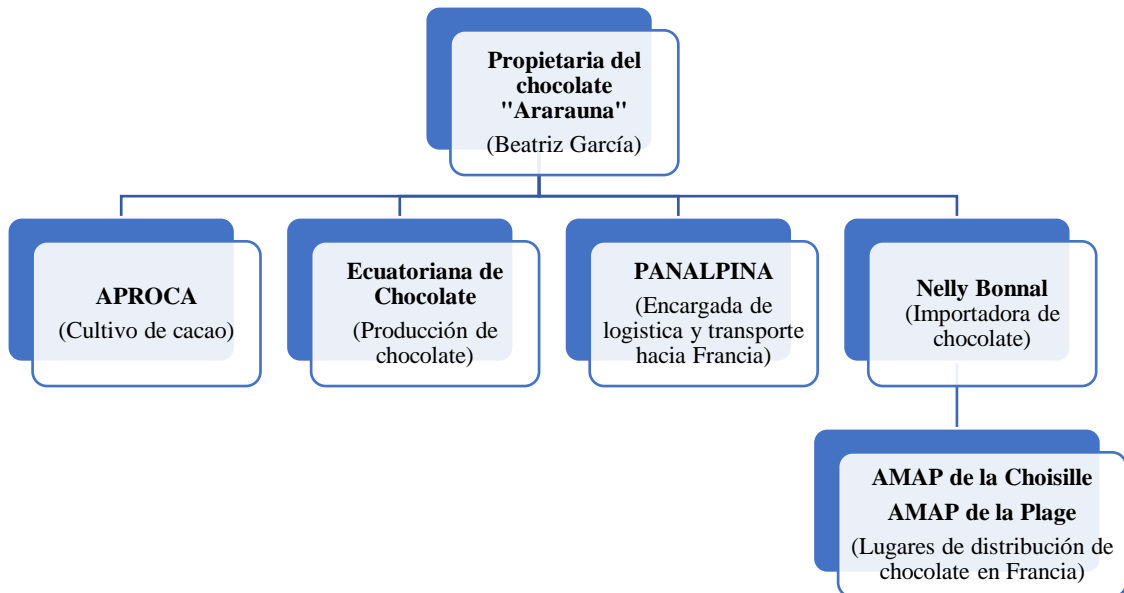
Asimismo, resumiremos las principales fortalezas que caracterizan a Ararauna, y destacaremos las ventajas únicas que le otorgan una ventaja competitiva. Se analizarán en profundidad las oportunidades que la empresa supo identificar y aprovechar, incluidas las debilidades que enfrentó con su conocimiento y estrategia. Este análisis integral se centra en las amenazas asociadas a las áreas de negocio de Ararauna, demostrando la capacidad de la empresa para anticipar y mitigar riesgos potenciales. De esta manera, podemos comprender mejor el negocio de Ararauna y brindar información sobre sus actividades, estrategias y posiciones en el mercado global del chocolate orgánico.

#### 6.1. Estructura actual de la empresa

La empresa tiene una estructura emprendedora, donde la propietaria de la empresa y la marca es la única que trabaja. Sin embargo, es preciso mencionar que su desenvolvimiento tiene eslabones separados, dado que cuenta con otras empresas que se encargan del proceso del cultivo como es APROCA y la elaboración, incluso el etiquetado del chocolate lo realiza Ecuatoriana de Chocolate, así mismo para el proceso de envío de las cargas de chocolate hacia Francia, lo realiza Panalpina y finalmente, quien recibe el chocolate en el lugar de destino es Nelly Bonnal, para luego entregar a las empresas AMAP en el sur de Francia tanto en *Faverolles-sur-Cher* y *La Membrolle-sur-Choisille*, que son sitios que acogen productos orgánicos.

En el siguiente gráfico se puede visualizar la forma de trabajo de *Ararauna* en su relación con otras empresas asociadas.

*Figura 5. Ararauna y empresas asociadas*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de entrevista (García, 2023).

De este modo, se puede decir que, gracias a la utilización del convenio con una AMAP, la compañía ha podido establecer un contrato permanente con esta entidad para poder llegar a distribuir adecuadamente el producto, el mismo que presenta características peculiares como ser 75% orgánico con sabores únicos y proceso de elaboración ecuatoriano. El abastecimiento de este chocolate hacia Francia se hace en 1 o 2 pallets en carga aérea. Para conseguirlo, se elaboran 500 kilos de chocolate que se pueden transformar en 10.000 barras de chocolate de 50 kilos.

## **6.2. Análisis de recursos y capacidades**

Con el fin de reconocer los beneficios que dispone la empresa "Ararauna" se ha creado la presente matriz de los recursos y capacidades, incluyendo qué tipo de operación, pertenece y determinando las fundamentales características, incluso definiendo si presentan una ventaja competitiva.

**Tabla 6. Matriz de recursos y capacidades**

<b>Recursos/ Capacidad</b>	<b>Tipo</b>	<b>Importancia</b>	<b>Ventaja competitiva</b>	<b>Implicación Estratégica</b>
<b>Gestión Administrativa</b>	Administrativa	Alta	No	Paridad Competitiva
<b>Gestión financiera</b>	Financiera	Alta	No	Paridad Competitiva
<b>Productos diferenciados</b>	Comercial	Alta	Si	Ventaja Competitiva Largo Plazo
<b>Gestión Comercial</b>	Comercial	Alta	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
<b>Servicios Post Venta</b>	Comercial	Alta	No	Paridad Competitiva
<b>Sistema de Logística</b>	Logística	Media	No	Paridad Competitiva

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 5, se puede exponer que los recursos y capacidades de la microempresa son sus ventajas competitivas como es el caso de la gestión comercial y sus productos diferenciados. Por otro lado, se observa que tiene falencias en sus áreas administrativas, financiera, servicios posventa y sistema de logística.

### **6.3. Análisis del mix de marketing de la empresa**

La conjunción de los elementos determinantes en las estrategias de marketing que una empresa emplea para promocionar sus productos y servicios es conocida como el marketing mix. En la etapa subsecuente del proceso de planificación de mercadeo, se enfoca en identificar las herramientas y tácticas necesarias para atender las necesidades de los consumidores y hacer frente a los desafíos planteados por los competidores, una

vez que se ha definido de manera precisa el mercado objetivo y se ha recopilado información esencial al respecto. El propósito de esta fase radica en concebir la combinación más adecuada de todos los elementos que componen el marketing, con el fin de respaldar a las empresas en la consecución de sus metas corporativas, que pueden comprender una serie de objetivos, como la maximización de las ganancias, el aumento en el volumen de ventas, la captación de una mayor participación en el mercado y la mejora del rendimiento de la inversión, entre otros (Singh, 2012).

En igual medida, los cuatro elementos fundamentales para un marketing mix: producto, precio, distribución y promoción. A través de una hábil combinación de estos componentes, las empresas pueden concebir una estrategia global que les permita alcanzar sus objetivos y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Por ende, se presenta la estrategia de marketing mix que maneja la microempresa, de acuerdo con un reconocimiento de estos factores por parte de Beatriz, propietaria del chocolate “Ararauna”.

Primeramente, la elaboración de esta se obtuvo con una reunión por el medio digital Zoom con su dueña, ya que, manifestó que no contaban con un elemento así para incursionar en el mercado francés, sino más bien buscó un socio comercial para insertar su producto en el país europeo. (Anexo 1)

### **6.3.1. Producto**

- **Características**
- **Subpartida arancelaria:** 1806.31

*Figura 6. Chocolate Ararauna*



**Fuente:** (Ararauna, 2016)

El producto de *Ararauna* es un chocolate en barra que contiene el 75% de chocolate arriba y el restante es una mezcla de sabores. Este tiene un total 70 gramos en cada empaque. Además, esta certificado como producto orgánico por la Unión Europea (Anexo 2).

- **Estrategia de producto**

Cabe mencionar que, a diferencia de sus competidores, se ha observado una ventaja como qué los gramos de chocolate son mayores, ya que Pacari ofrece 50g y Ararauna lo hace con 70g.

*Figura 7. Presentación de chocolate Ararauna*



**Fuente:** (Ararauna, 2016)

También, se puede encontrar en distintos sabores como quinua, sal del pacífico, uvilla, mortiño. Los ingredientes empleados en su elaboración son cultivados sin pesticidas o fertilizantes químicos. Así mismo, no contienen colorantes, aditivos ni sabores artificiales, lo que garantiza que el producto sea lo más natural posible.

El comercio justo está asegurado en *Ararauna*, porque los agricultores de cacao reciben una compensación justa por su trabajo y un ambiente adecuado para las labores de los trabajadores. En este sentido, se fomenta la trazabilidad de sus ingredientes, lo que permite a los consumidores conocer el origen y la historia de los productos que consumen.

Finalmente, la marca está inmersa en proyectos de responsabilidad ambiental con la finalidad de reducir su huella de carbono y al momento han elegido hacerlo con la empresa Reforestación, ubicada en Francia, quien les brinda soluciones que se adaptan a los desafíos ambientales por parte de las organizaciones.

- **Logotipo/ Imagotipo**

*Figura 8. Logotipo Ararauna*



**Fuente:** Imagen tomada de sitio web Ararauna (2016)

- **Eslogan**

De acuerdo con García, propietaria de la marca, el eslogan de la empresa es “ser un gran chocolate sostenible”.

- **Mascota**

*Figura 9. Mascota de marca "Ararauna"*



**Fuente:** (Ararauna, 2016)

La mascota es un guacamayo que hace representación a la belleza de la naturaleza y su concepto se basa en cuidar el medio ambiente.

### 6.3.2. Precio

La marca tiene un rasgo distintivo de poseer alta calidad con su concepto de productos orgánicos, es por lo que los precios corresponden a una clase económica de media a alta. Estos precios se acogen a la demanda de los clientes actuales, que únicamente son las AMAP's. Por tal motivo, una vez al año se envía a Francia el chocolate en tabletas de 70gr y chocolate en gotas de 1 kilo. A continuación, se presenta los costos que incurren en realizar el producto, además, se incluye el valor de envío en transporte aéreo hacia Francia.

*Tabla 7. Costos de realizar tabletas de chocolate(70gr) y gotas de chocolate (1kg)*

<b>Fijo/Variable</b>	<b>Materias</b>	<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>
<b>Variable</b>	Cacao orgánico	6 (q)	\$ 1.050,00
<b>Variable</b>	Transporte por avión	115 (kg)	\$ 2.153,60
<b>Variable</b>	Empaque caja pequeña	horas	\$ 1.005,00
<b>Variable</b>	Empaque caja mediana	horas	\$ 140,00
<b>Variable</b>	Chocolate gotas x 1 kilo	1 (kg)	\$ 4.386,00
<b>Variable</b>	Chocolate tabletas x 70 gr	70 (gr)	\$ 2.120,00
<b>Fijo</b>	Análisis microbiológico	horas	\$ 90,00
<b>Total</b>			\$10.944,60

**Fuente:** Elaboración propia a partir de García (2023)

Precio por unidad del producto:

$$\$10.944,60/2200 \text{ (tabletas 70gr)} = \$4,97 \rightarrow 4,00 \text{ euros}$$

$$\$10.944,60/400 \text{ (kilos de gotas)} = \$27,36 \rightarrow 30,00 \text{ euros}$$

**El precio de venta a su socio en Francia (AMAP) es de:**

$$\text{Total del producto} = \$13.131,04$$

Margen de utilidad:

Ganancia de 20% = \$2.186,44

- **Estrategia de precio**

Su estrategia de precio esta alineada con lo que ofrece a sus clientes, es decir un producto 100% orgánico y que su creación sea por industria ecuatoriana. Además, vende su producto dejando una ganancia de \$2.186,44 dólares, sin embargo, esto no le esta permitiendo crecer en sus ventas.

### 6.3.3. Distribución

- **Plaza**

“Ararauna” logra que sus productos se distribuyen desde la fábrica de “Ecuatoriana de Chocolates”, misma que se ubica en el sector de Carcelén entre las calles los Eucaliptos, lote 39 y Eloy Alfaro de la ciudad de Quito, Ecuador. Al exportar a Francia subcontrata a la empresa Panatlactic, quien se encarga de brindar el servicio de carga terrestre hasta el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito y del transporte aéreo donde se embarcan en 2 pallets los chocolates hacia el Aeropuerto de Bordeaux Mérignac en Francia. Además, como ya se expresó en el ítem anterior, este envío se lo maneja una vez al año, el cual 2.200 tabletas de chocolate (70gr) y 400 kilos de gotas se receiptan en el país europeo.

*Figura 10. Ubicación de fábrica de Ecuatoriana de Chocolates S.A.*



**Fuente:** (Google Maps, 2019)

En relación con esto, se puede considerar también, quién importa los productos es Nelly Bonnal, que después pone a disposición de las AMAP's la mercancía. Cabe agregar que,

luego, ellos se encargan de exhibir y vender el chocolate. Para ilustrar este punto, se expone los lugares donde se realiza este acopio de bienes orgánicos en el país francés.

- AMAP de la Plage: Se encuentra ubicado al sur de Francia

**Figura 11.** Ubicación de la AMAP de la Plage (Francia)



**Fuente:** (Google Maps, 2019)

- AMAP de La Choisille: Igualmente, esta se ubica al sur del país francés.

**Figura 12.** Ubicación de la AMAP de la Choisille (Francia)



**Fuente:** (Google Maps, 2019)

- Canales

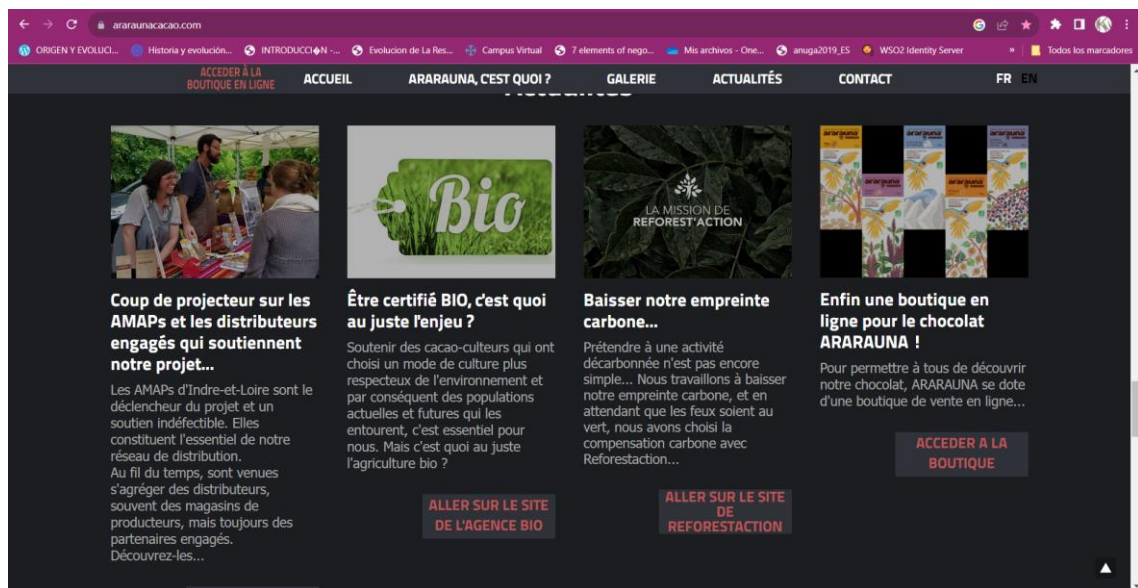
Además, es relevante mencionar que el método para distribuir su producto está conforme a los valores que promulga la microempresa, en otras palabras, caracterizarse por ser orgánico. Con ello, su canal de distribución es corto, en vista que los intermediarios que participan son reducidos. Igualmente, es evidente que otro canal es por las relaciones

contractuales, donde sus productos llegan por un acuerdo comercial establecido por las AMAP's.

- **Estrategia de distribución**

“Ararauna” ha elegido la estrategia pull para su comunicación con el canal. Esta estrategia enfoca sus esfuerzos de promoción y venta en los distribuidores y consumidores finales. Esta combinación le ha permitido reducir los costos, estandarizar los precios y mejorar la imagen del producto. Es importante destacar que por ello emplea un contenido relevante como sostenibilidad y cuidado ambiental en su página web, donde enfatiza que su producción se genera con prácticas orgánicas y a la vez certificados.

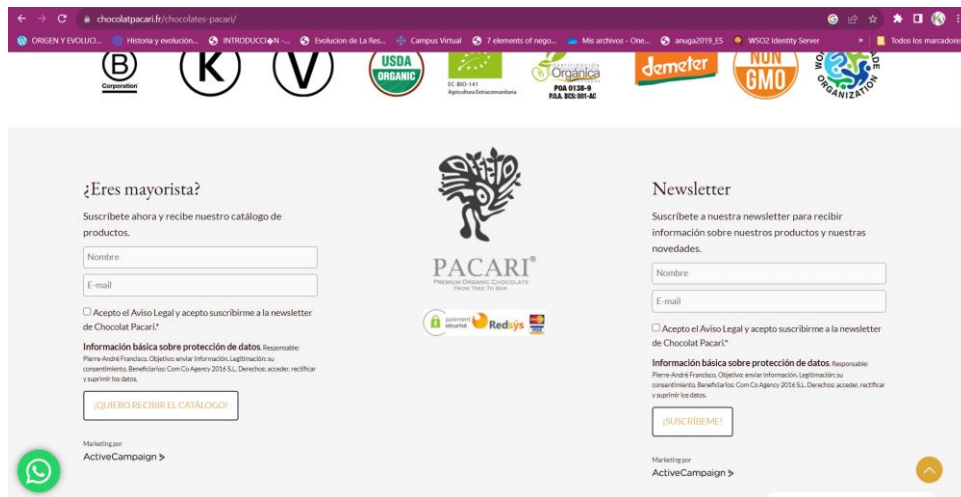
*Figura 13. Página web de la marca Ararauna*



**Fuente:** (Ararauna, 2016)

Sin embargo, al observar a la competencia como Pacari y República de Cacao, es notorio una desventaja, porque emplean canales de distribución digitales o conocido como tecnología compra venta, donde a través de la página web se pueden dirigir a la mensajería de WhatsApp para receptor pedidos, incluso tienen una sección para atraer a mayoristas que deseen adquirir sus productos.

Figura 14. Página web de la empresa Pacari



Fuente: (Pacari, 2022)

#### 6.4.4. Comunicación

- Estrategia de comunicación

La página web de la microempresa ofrece los únicos canales para publicitar este producto. En este medio, pueden conectarse con los responsables de la marca, incluso si han designado un espacio para recibir mensajes de personas u organizaciones interesadas en comprar los productos.

En Ecuador, se puede comunicar directamente con la dueña de la marca, Beatriz García, mientras que, en Francia, Nelly Bonnal es la encargada de negociar con asociaciones orgánicas.

#### 6.4. Análisis FODA

Para realizar este análisis se ha empleado la herramienta FODA, la cual presenta factores internos y externos de la empresa, con ello se podrá establecer estrategias eficaces para próximos esfuerzos. En la misma medida conducirá al crecimiento empresarial y proporcionará mecanismos para afrontar obstáculos futuros.

**Tabla 8. FODA**

FODA		
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Producto de calidad, ya que cuenta con certificaciones orgánicas. Además, dispone de diferentes sabores.</p>	<p>Falta de gestión administrativa y contable.</p>
	<p>Sostenibilidad a la hora de producir el chocolate orgánico, es decir, tiene un gran compromiso con el cuidado del medio ambiente.</p>	<p>No existe una correcta planificación.</p>
	<p>Experiencia en exportación</p>	<p>Desactualización en canales de comunicación y distribución como nuevas plataformas digitales.</p>
	<p>Alianzas con empresas que se dedican a vender productos que sean sostenibles con el medio ambiente y salud del consumidor.</p>	<p>Limitación en capacidad de producción.</p>
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>El mercado francés presenta una creciente</p>	<p>La competencia proporciona una oferta agresiva de sus productos</p>

---

preferencia por productos orgánicos.

---

Alta demanda del producto Extensos competidores con mejor posicionamiento.

---

Colaboración con minorista locales con la finalidad de aumentar la visibilidad de los productos. Fluctuaciones en los precios de materias primas

---

Promoción en temas de salud alimentaria con el objetivo de resaltar los beneficios del chocolate orgánico. Desconocimiento en cómo se desarrolla el mercado actual.

---

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información de empresa Ararauna.

## CAPÍTULO VII

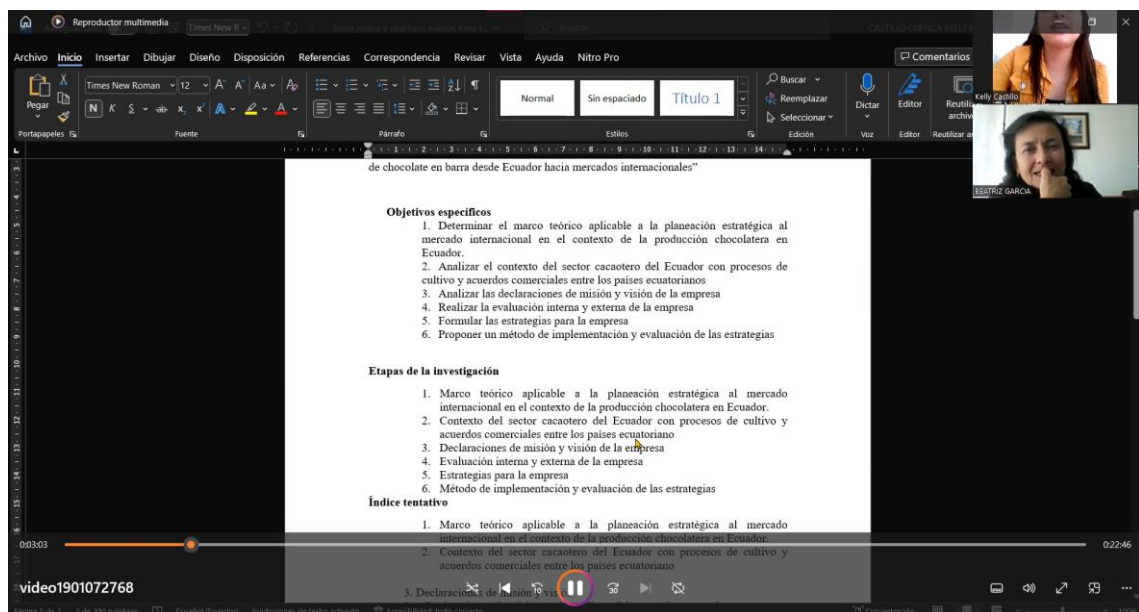
### 7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 7.1. Misión, visión y valores

##### 7.1.1. Declaraciones de misión y visión disponibles actualmente en la empresa

Es necesario mencionar que, para el presente trabajo de investigación, se ha utilizado información recabada de la dueña de la marca, Beatriz García, quien ha manifestado que su misión y visión no está clara, sin embargo, en breves rasgos, quisiera vender más durante los 5 años siguientes y ampliar su mercado. Así mismo, conseguir socios estratégicos para expandir sus ventas en Francia, dado que actualmente lo hace a través de una asociación de productores orgánicos, inclusive ha manifestado su interés en llegar al mercado canadiense. Esta información se obtuvo a través de una reunión planificada el día 3 de octubre del 2023, donde a la vez se informó a la empresaria que se requerirá información para desarrollar los próximos capítulos de la investigación.

*Figura 15. Momento de entrevista a Beatriz García, dueña de marca Ararauna*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de entrevista (García, 2023)

El resumen de la información relevante tras la entrevista es la siguiente:

- 1) Ampliar mercado hacia otras regiones de Francia

- 2) Conseguir vender más toneladas de chocolate
- 3) Realizar 5 acuerdos comerciales con asociaciones francesas, que se dediquen a la comercialización de productos orgánicos
- 4) Insertarse en un nuevo mercado, concretamente en Canadá.
- 5) Obtener un producto 100% orgánico y sostenible con el medio ambiente, desde el proceso de producción y comercialización.

### **7.1.2. Misión y visión analizadas y mejoradas**

Para mejorar la misión y visión de la marca *Ararauna*, es primordial conocer conceptualmente estos términos.

De acuerdo con Thompson y Strickland (2001), se expresa que misión es cuando la compañía hace lo posible para satisfacer las necesidades de sus clientes en la actualidad. Además, este elemento es esencial para la empresa, dado que equilibra el negocio y los requerimientos de los compradores.

Con ello, se desglosa en:

- 1) Lo que desea cumplir en su entorno
- 2) Lo que hará
- 3) Para qué público está dirigido su misión; con qué recursos cuenta, historia y factores externos

Del mismo modo, la visión se contempla como una representación hacia dónde desea dirigirse la empresa en un largo plazo y en qué quiere convertirse, encaminándose en la proporción de las nuevas tecnologías, necesidades y perspectivas cambiantes de los clientes, finalmente con el cumplimiento de las nuevas tendencias del mercado (Thompson & Strickland A, 2001).

A continuación, se presenta una mejora de estos elementos esenciales de la empresa.

#### **Misión:**

La misión de *Ararauna* es comercializar chocolates orgánicos de alta calidad de origen ecuatoriano hacia mercados internacionales, ofreciendo productos que reflejan la riqueza y autenticidad del cacao ecuatoriano con procesos de cultivo orgánico y prácticas sostenibles con el medio ambiente dentro de la industria del cacao. Tenemos el

compromiso de colaborar estrechamente con nuestros socios locales y satisfacer a nuestros clientes globales con experiencias de chocolate únicas y memorables.

**Visión:**

La visión de *Ararauna* es convertirse en una marca de chocolate orgánico con presencia en el mercado francés y canadiense para el año 2026, en base a la excelencia de la calidad y procesos 100% orgánicos. Buscamos expandir nuestros productos en los mercados internacionales, estableciendo relaciones sólidas con distribuidores y minoristas franceses y canadienses. Promoveremos la apreciación del cacao ecuatoriano y su impacto positivo en las comunidades locales e internacionales.

**7.1.3. Valores**

Los cimientos por los que se rige esta microempresa “Ararauna” son los siguientes:

*Tabla 9. Valores institucionales*

<b>Valores</b>	<b>Descripción</b>
Compromiso	Se compromete con la sociedad brindando un producto de calidad y sostenible con el medio ambiente, sobre todo ofreciendo una alimentación saludable. También, el compromiso organizacional en la empresa.
Respeto	Se alinean a un respeto en la naturaleza, cultura y costumbres tanto de proveedores, colaboradores, socios y distribuidores extranjeros.
Ética	Es esencial promover la ética en las actividades empresariales, contratos en los que se involucra directa o indirectamente la organización.
Confianza	Colaboración con 150 agricultores, que pertenecen a una asociación, donde su remuneración se basa en un precio justo

---

	por su producto. Además, se comparte junto a la cooperativa, el conocimiento de procesos orgánicos con el objetivo de producir un chocolate de calidad.
Sostenibilidad	La importancia de ser una organización que tenga una huella positiva para el planeta es una responsabilidad. Por ello, se promueve el desarrollo sustentable y armonioso con la naturaleza, incluso emplear prácticas sostenibles con nuestros proveedores.

---

**Fuente:** Elaboración propia a partir de entrevista a Beatriz García (2023).

## **7.2. Establecimiento de objetivo y metas SMART**

En vista de que se requiere un objetivo en común y múltiples metas conforme a la línea estratégica de la microempresa, mismas que se emplearán para formular estrategias. A continuación, se darán a conocerlas.

### **7.2.1. Objetivo**

Basándose en la misión y visión mejoradas se determinó que el objetivo de la empresa “*Ararauna*” es convertirse en una empresa referente en la exportación de chocolates orgánicos dentro de Francia y en otros mercados globales. Promoviendo productos de calidad donde la sostenibilidad y la salud del consumidor son prioritarios. Para ello se debe construir un plan de estrategias viable a largo plazo, el cual permita visibilizar la marca, mejorar los canales de comunicación y su participación en mercados potenciales.

### **7.2.2. Metas SMART**

- Potenciar el volumen en ventas en un 50% a través de la localización de nuevas redes de asociación AMAP en Francia.
- Mejorar los canales de comunicación entre los clientes, creando cuentas en las redes sociales como Facebook e Instagram.
- Capacitar a las dos personas que dirigen la empresa en temas de gestión empresarial y contable.

- Participar en 5 proyectos nacionales patrocinados por las embajadas Francia y Canadá para disminuir costos y aumentar la visibilidad de la marca a finales del 2025.

### **7.3. Estrategias**

Una vez establecidos las metas a cumplir para potenciar una mejor participación en el mercado de la microempresa, se presenta la siguiente matriz que ayudará a seleccionar las mejores estrategias.

### 7.3.1. Matriz FO FA DO DA

*Tabla 10. Matriz de estrategias FO FA DO DA*

Análisis interno	FORTALEZAS	
	F1. Producto de calidad, ya que cuenta con certificaciones orgánicas. Además, dispone de diferentes sabores.	D1. Falta de gestión administrativa y contable
F2. Ararauna es considerado como un chocolate orgánico de alta calidad y su compromiso del medio ambiente ha sido verificado.	D2. No existe una correcta planificación estratégica	
F3. Experiencia en exportación	D3. Desactualización en canales de comunicación y distribución como nuevas plataformas digitales.	
F4. Buena experiencia en comercialización con AMAP's que se dedican a vender productos que sean sostenibles con el medio ambiente y salud del consumidor.	D4. Baja producción de chocolate	
Análisis externo	DEBILIDADES	
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1. El mercado francés presenta una creciente preferencia por productos orgánicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el conocimiento de Ararauna como chocolate orgánico de alta calidad en las asociaciones francesas que demandan este producto y otros mercados que se puedan identificar. (O1; F2)</li> <li>Aumentar la red de distribuidores de chocolate orgánico en Francia (O3; O4; F4).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorizar un plan estratégico adecuado a las necesidades del mercado y empresa (O2; O3; D2)</li> <li>Implementar nuevos canales de comunicación en redes sociales como Facebook e Instagram (O4; D3)</li> <li>Ofertar el chocolate <i>Ararauna</i> en plataformas de venta online como Amazon (O2; D3)</li> </ul>
O2. Alta demanda del producto		
O3. Asociación con pastelerías del sur de Francia con la finalidad de aumentar la visibilidad de los productos		
O4. Promoción en temas de salud alimentaria con el objetivo de resaltar los beneficios del chocolate orgánico.		
AMENAZAS	FA	DA
A1. La competencia proporciona una oferta agresiva de sus productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratos a largo plazo con las asociaciones proveedores de chocolate orgánico. (A3; F4)</li> <li>Aprovechar la experiencia en la exportación del producto para cumplir con las normativas de la UE.</li> <li>Generar un plan de marketing internacional para conocer el mercado francés (A4; F3)</li> <li>Diversificar el producto hacia el mercado canadiense. (A2; F2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir en cursos de capacitación en gestión y comercio internacional (A1; D1; D3)</li> <li>Obtener contratos a mediano y largo plazo de compradores y proveedores. (A3; D2; D4)</li> </ul>
A2. Algunos competidores nacionales con mejor posicionamiento internacional.		
A3. Fluctuaciones en el precio del cacao.		
A4. Exigencias de la Comunidad Europea con respecto al producto orgánico.		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos disponibles de empresa.

### 7.3.2. Selección de estrategias conforme a matriz FODA

Al analizar que estrategias son más rentables y se adaptan a la forma de actuar de la microempresa *Ararauna* se ha escogido las siguientes por medio de la matriz FODA.

- **Aumentar la red de distribuidores de chocolate orgánico de alta calidad en las asociaciones francesas (AMAP's) que demandan este producto y otros mercados que se puedan identificar.**

Escogiendo esta estrategia para *Ararauna*, microempresa de chocolate orgánico de calidad y sabor distintivo, aportará diversos beneficios a las organizaciones francesas conocidas como AMAP'S que requieren este producto y otros mercados identificables. En primer lugar, la promoción de *Ararauna* como chocolate orgánico enfatizará su sostenibilidad, atraerá a consumidores preocupados por el medio ambiente y la ética de la producción de alimentos.

En segundo lugar, resaltará la calidad de *Ararauna* fortaleciendo la posición competitiva de las asociaciones francesas en el mercado internacional. Así mismo, estas características únicas harán que las asociaciones francesas establezcan diferencias de sus productos y los vuelvan más atractivos para que otros clientes busquen una experiencia gastronómica única.

Incluso, dentro del ámbito financiero ayudará a cumplir con el objetivo SMART, mismo que plantea el aumento de ventas incrementando nuevos distribuidores.

- **Priorizar un plan estratégico adecuado a las necesidades del mercado y empresa**

Al seleccionar esta estrategia se establece una ruta clara hacia el éxito sostenible en un mercado competitivo, además, permite identificar y utilizar las fortalezas internas como también evaluar las debilidades y amenazas de *Ararauna* con el fin de gestionar eficazmente sus recursos disponibles y los riesgos que se pueden presentar.

En la misma línea, este direccionamiento es clave para lograr una adaptabilidad en el entorno empresarial, incluso anticipar cambios y garantizar una relevancia en un largo plazo.

- **Implementar nuevos canales de comunicación en redes sociales como Facebook e Instagram**

Se optó por esta estrategia, debido a que *Ararauna* requiere de una mayor visibilidad para comunicar la importancia de consumir un chocolate orgánico, además de conseguir clientes potenciales dentro de estos medios digitales.

Ventajas que se obtendrán es una comunicación instantánea con futuros clientes, mejoras en la difusión del valor de la marca, mayor interacción entre consumidores, aumentar ventas y cartera de clientes.

- **Asistir en cursos de capacitación en gestión y comercio internacional**

Al seleccionar esta estrategia se podrá mejorar los conocimientos de las personas que están al frente de este emprendimiento, sobre todo podrán entender mejor como pueden gestionar actividades empresariales en el ámbito internacional.

Igualmente, con la nueva información adquirida podrán adaptar sus nichos de mercados, el cual se inclina consumidores franceses que optan por productos sostenibles y saludables, a través de estrategias de marketing permitiéndoles promover la importancia de un chocolate orgánico y destacar sus cualidades. Así mismo, al asistir a estos cursos, ampliarán su red de contactos encontrando a otros emprendedores y expertos en el comercio internacional, otorgándoles la oportunidad de crear alianzas.

- **Diversificar el producto hacia el mercado canadiense**

La estrategia planteada permitirá que *Ararauna* no solo dependa de un solo mercado y mitigue riesgos. Además, las estadísticas de la plataforma de *Export Potencial Map* han verificado que existe un potencial de exportación hacia Canadá, brindando oportunidades de crecimiento y acceso a consumidores interesados en productos sostenibles y orgánicos.

En igual medida, se ha identificado que el mercado norteamericano presenta segmentos de consumidores que están dispuestos a pagar un valor adicional por productos caracterizados por sostenibilidad, saludables y cumplan estándares internacionales. (Coba, 2020)

### 7.3.3. Desarrollo de la estrategia para alcanzar el objetivo

La estrategia escogida para esta microempresa ha sido aumentar la red de distribuidores de chocolate orgánico de alta calidad en las asociaciones francesas (AMAP's) que demandan este producto y otros mercados que se puedan identificar, dando así cumplimiento a uno de los objetivos SMART planteados el cual hace referencia a aumentar las ventas en un 50%.

### 7.3.4. Identificación de iniciativas y acciones específicas

- Analizar el número de AMAP's que existen en Francia por medio de la plataforma *Réseau AMAP en ile-de-France*.
- Contabilizar solamente las AMAP's que se ubican al sur de Francia.
- Contactar a la AMAP seleccionada gracias a la herramienta *Réseau AMAP en ile-de-France*.
- Acudir a una AMAP cercana del sur de Francia para negociar con su dirigente sobre la posibilidad de ofertar el chocolate orgánico en la asociación.
- Establecer la alianza con una AMAP's para cumplir con el 50% de ventas del objetivo SMART.
- Aumentar la producción de chocolate orgánico al 50% para vender a la nueva AMAP.
- Monitorear y seguir el alcance que tuvo adherir una AMAP.

### 7.3.5. Asignación de recursos (humanos, financieros, tecnológicos)

- **Recursos Humanos:** Se empleará dos personas, dueña y socia de marca Ararauna:  
**Análisis de datos sobre contacto con asociaciones:** Beatriz García, se encargará de buscar los datos necesarios para contactar con las AMAP's a través de la plataforma.  
**Alianza con asociaciones:** Nelly Bonnal, socia de Ararauna para establecer las nuevas alianzas con las AMAP's en el sur de Francia, ya que ella tiene experiencia con estas asociaciones y cuenta con habilidades en relaciones públicas.
- **Recursos Financieros:** Se requerirá los siguientes recursos:  
**Gasto:** Para el desplazamiento del personal que acudirá a las AMAP's será de \$200,00.

**Costo:** Para cubrir la producción por aumento del 50% en ventas será de \$5.472,30. En el siguiente ítem se detallará el presupuesto calculado.

### 7.3.5.1. Presupuesto empleado para la aplicación de la estrategia

*Tabla 11. Presupuesto para aplicación de estrategia*

<b>PRESUPUESTO DE AUMENTAR PRODUCCIÓN PARA UNA ASOCIACIÓN</b>				
<b>Fijo/Variable</b>	<b>Materias</b>	<b>Ítem</b>	<b>Costo</b>	<b>Aumento del costo al 50%</b>
<b>Variable</b>	Cacao orgánico	6 (q)	\$1.050,00	\$525,00
<b>Variable</b>	Transporte por avión	115 (kg)	\$2.153,60	\$1.076,80
<b>Variable</b>	Empaque caja pequeña	horas	\$1.005,00	\$502,50
<b>Variable</b>	Empaque caja mediana	horas	\$140,00	\$70,00
<b>Variable</b>	Chocolate gotas x 1 kilo	1 (kg)	\$4.386,00	\$2.193,00
<b>Variable</b>	Chocolate tabletas x 70 gr	70 (gr)	\$2.120,00	\$1.060,00
<b>Fijo</b>	Análisis microbiológico	horas	\$90,00	\$45,00
		<b>Total</b>	<b>\$10.944,60</b>	<b>\$5.472,30</b>
	<b>Gasto por visita a AMAP</b>		<b>\$200,00</b>	<b>\$5.672,30</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 10, para realizar este presupuesto se ha empleado los datos de los costos de producción que actualmente maneja la microempresa *Ararauna* para realizar 2.200 chocolates en barra de 70 (gr) y 400 gotas de chocolate (1 kilo), los cuales se multiplicaron por el 50% para hallar los costos por el aumento. Además, se añadió el gasto por visita a la AMAP para negociaciones, que es \$200,00 dólares.

*Tabla 12. Presupuesto de producción en unidades*

<b>PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN EN UNIDADES</b>		
<b>Productos</b>	<b>Producción actual</b>	<b>Aumento de 50%</b>
<b>Chocolate tabletas x 70 gr</b>	2200	1100
<b>Chocolate gotas x 1 kilo</b>	400	200
<b>PRODUCCIÓN EN UNIDADES</b>	<b>2600</b>	<b>1300</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

En igual medida, en la tabla 11 se visualiza las unidades que se deberán producir con el aumento en venta a una asociación, para ello se ha realizado el siguiente calculo, producción actual por el 50%, esto con cada producto a ofertar. Los valores correspondientes son 1.100 chocolates en barra de 70 (gr) y 200 gotas de chocolate (1 kilo).

*Tabla 13. Proyección de ventas por aumento del 50%*

	<b>Costo actual</b>	<b>Costo aumento del 50%</b>
<b>Costo total producción</b>	\$10.944,60	\$5.672,30
<b>Margen de utilidad del 20%</b>	\$2.188,92	\$1.134,46
<b>Venta</b>	\$13.133,52	\$6.806,76
<b>Total ventas por aumento 50%</b>		\$19.940,28

**Fuente:** Elaboración propia.

La tabla 12, expresa el precio final para la venta a la asociación, la cual correspondería a \$6.806,76, dado que el margen de utilidad de las emprendedoras es de 20%. También, se proyecta el total de ventas por el aumento del 50% que es \$19.940,28. Con el valor hallado se daría cumplimiento al objetivo a alcanzar de incrementar las ventas.

- **Recursos Tecnológicos:** Los recursos tecnológicos que se empleará son una computadora, celular y acceso de internet de la emprendedora Beatriz García.

### **7.3.6. Planificación a través de un cronograma**

Se presenta el cronograma con las actividades que se ejecutaran en el transcurso del año 2024 junto con los periodos, responsables, indicadores y los medios de control.

**Tabla 14. Cronograma de actividades**

ARARAUNA		PERÍODO												RESPONSABLE			
PLAN DE ACTIVIDADES		2024 - 2025												Dueña y socia de la marca			
Objetivo general		Convertirse en una empresa referente en la exportación de chocolates orgánicos dentro de Francia y en otros mercados globales.															
Objetivo específico		Potenciar el volumen en ventas en un 50% a través de la localización de nuevas redes de asociación AMAP en Francia.															
Actividades	Período	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Indicador	Medio de control	Recursos	Responsable
Analizar el número de AMAP's que existen en Francia por medio de la plataforma <i>Réseau AMAP en ile-de-France</i> .	feb-24		X	X										Número de AMAP establecidas	Registro de número de AMAP en Francia	Computadora y acceso a la página web Réseau AMAP en ile-de-France.	Beatriz García
Contabilizar solamente las AMAP's que se ubican al sur de Francia.	mar-24					X	X							Número de AMAP en el sur de Francia	Registro de número de AMAP en el sur de Francia	Computadora, acceso a la página web Réseau AMAP en ile-de-France y Excel.	Beatriz García
Contactar a la AMAP seleccionada gracias a la herramienta <i>Réseau AMAP en ile-de-France</i> .	abr-24							X	X					Número de contactos seleccionados	Registro de número de AMAP en el sur de Francia	Computadora, acceso a la página web Réseau AMAP en ile-de-France, correo electrónico y llamada.	Nelly Bonnal
Acudir a una AMAP cercana del sur de Francia para negociar con su dirigente sobre la posibilidad de ofertar el chocolate orgánico en la asociación.	may-24								X	X				Número de visitas a AMAP	Registro de número de visitas AMAP	Transporte	Nelly Bonnal
Establecer la alianza con una AMAP's para cumplir con el 50% de ventas del objetivo SMART.	jun-24								X	X	X			Número de alianza	Registro de número de alianza	Transporte	Nelly Bonnal
Aumentar la producción de chocolate orgánico al 50% para vender a la nueva AMAP.	ene-25						X	X	X					Valor de pedidos aumentados	Data de pedidos y cliente	Producción Ecuatoriana de Chocolates	Beatriz García / Ecuatoriana de Chocolates
Monitorear y seguir el alcance que tuvo adherir una AMAP.	feb-25						X	X	X	X				Ingresos por aumento de AMAP	Registro de ingresos	Computadora y Excel	Beatriz García.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos obtenidos por empresa.

## CAPÍTULO 8

### 8. MONITOREO Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

Como parte de una buena ejecución de un plan estratégico es primordial monitorear y evaluar las estrategias planteadas. Por esta razón, en el desarrollo de este capítulo se examinará qué resultados se obtendrán con la ejecución de las estrategias del capítulo anterior. El propósito será cuantificar el desempeño y los resultados esperados dentro de plan estratégico, inclusive observando el impacto que proporcionará a la microempresa. En igual medida, este capítulo será de gran importancia, en vista que analizará la eficacia de las estrategias detalladas, así mismo, ayudará a escoger las decisiones adecuadas para realizar modificaciones que se alineen con los objetivos propuestos de *Ararauna*, Con lo expresado la herramienta que se empleará en este capítulo es el *Balanced Score Card*.

#### 8.1. Balanced Score Card (BSC)

El cuadro Integral de Mando (BSC) combina distintas perspectivas facilitando a los gerentes la comprensión holística de las interconexiones y compensaciones inherentes a las distintas dimensiones del rendimiento organizacional. Desde un punto de vista multifacético, CMI va más allá de la visión tradicional y surge como una herramienta que permite una evaluación integral y equilibrada de cuestiones relacionadas con la eficacia y eficiencia de la empresa. Este enfoque integral no sólo nos permite identificar las relaciones entre las diferentes áreas de trabajo, sino que también proporciona una mayor comprensión del concepto de toma de decisiones y resolución de problemas en la organización (Kaplan, 2009).

Igualmente, las ventajas de incorporar esta herramienta de gestión son ajustar las estrategias con indicadores concretos y medibles, disminuir riesgos, proporcionar una visión estratégica, mejora la gestión y la eficiencia y permite medir el rendimiento en función de objetivos estratégicos en lugar de sólo de objetivos financieros. Además, el BSC ayuda a alinear los objetivos de la empresa con la estrategia global, lo que contribuye a una toma de decisiones informada y coherente con la visión y los objetivos de la empresa (Bolaños, Méndez, & Méndez, 2020).

A continuación, se formulará cada una de las perspectivas para la micro empresa *Ararauna*. mismas que responden a los objetivos SMART planteados en el anterior capítulo.

#### **8.1.1. Perspectiva Financiera:**

Para el desarrollo de esta perspectiva ha sido necesario tomar en cuenta el objetivo SMART número uno, donde se busca mejorar las ventas con la implementación del desarrollo de la estrategia mencionado en el capítulo anterior.

Siguiendo esta línea, esta perspectiva se centra en generar un resultado mayor que es aumentar los ingresos, los recursos y ampliar las ventas con que cuenta actualmente. Esto proporcionará información reciente sobre el giro del negocio.

#### **Objetivos:**

- Incrementar los ingresos en un 50% para mejorar la gestión financiera.
- Potenciar el volumen en ventas en un 50% a través de la localización de nuevas redes de asociación AMAP en Francia.
- Disminuir los costos y gastos operativos anuales.

#### **Indicadores:**

Porcentaje de incremento de utilidad

Porcentaje de incremento en ventas frente al año anterior

**Tabla 15. Perspectiva Financiera**

Perspectiva	Objetivo	Actividades	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Forma de Medición	Alarmas		
							Rojo	Amarillo	Verde
Financiera	Incrementar los ingresos en un 50% para mejorar la gestión financiera.	Revisión de ingresos por exportaciones	% Incremento de utilidad	Porcentaje	>50%	$\frac{\text{Rentabilidad actual}}{\text{Rentabilidad anual an}}$	10%	entre 20 y 30%	>50%
	Potenciar el volumen en ventas en un 50% a través de la localización de nuevas redes de asociación AMAP en Francia.	Buscar nuevas alianzas estratégicas con asociaciones de AMAP para incrementar ventas	% Incremento en ventas	Porcentaje	>50%	$\frac{\text{Ventas año } n - \text{Ventas año } n - 1}{\text{Ventas año } n - 1}$	10%	entre 20 y 30%	>50%
	Disminuir los costos y gastos operativos anuales.								

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos obtenidos por empresa.

### 8.1.2. Perspectiva del Cliente:

En el desarrollo de esta perspectiva, se ha priorizado la retención de clientes, satisfacción y calidad del servicio recibido, a la vez se toma en cuenta el posicionamiento de la marca por medio de una mejor oferta comercial.

#### Objetivos:

- Renovar la calidad del servicio, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internacionales en un 50%.
- Mejorar el posicionamiento por medio de una actualizada oferta comercial.

#### Indicadores:

- Nivel de satisfacción del cliente.
- Número de nuevas variedades o presentaciones de productos desarrollados.

**Tabla 16. Perspectiva de clientes**

Perspectiva	Objetivo	Actividades	Indicador	Unidad de Medición	Objetivo	Forma de Medición	Alarmas		
							Rojo	Amarillo	Verde
Clientes	Renovar la calidad del servicio, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internacionales en un 50%.	Encuesta de satisfacción dirigido a clientes	Nivel de satisfacción del cliente.	Porcentaje	>90%	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes satisfechos}}{N^{\circ} \text{ de clientes insatisfechos}}$	60%	entre 70 y 80%	>90%
	Mejorar el posicionamiento por medio de una actualizada oferta comercial.	Crear nuevas presentaciones para el producto.	Número de nuevas variedades o presentaciones de productos desarrollados.	Número	>5	$\frac{N^{\circ} \text{ de presentaciones actuales}}{N^{\circ} \text{ de presentaciones total}}$	0	entre 3 y 4	>5

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos obtenidos por empresa.

### 8.1.3. Perspectiva Interna:

En la presente perspectiva se ha analizado las principales debilidades que cuenta esta microempresa para desenvolverse y que afecta a sus finanzas.

#### Objetivos:

- Llevar un control actualizado de los estados financieros de la microempresa.
- Aumentar la producción de chocolate en un 50%.
- Mejorar los canales de comunicación a través de la creación de redes sociales.

#### Indicadores:

Número de estados financieros.

Porcentaje de incremento de la producción.

Promedio de clientes contactados por redes sociales.

**Tabla 17. Perspectiva Interna**

Perspectiva	Objetivo	Actividades	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Forma de Medición	Alarmas		
							Rojo	Amarillo	Verde
	Aumentar producción de chocolate en un 50%	Aumentar el número de productos a fabricar	% Incremento en producción	Porcentaje	>50%	$\frac{N^{\circ} \text{ producción actual}}{N^{\circ} \text{ de producción anual anterior}}$	10%	entre 20 y 30%	>50%
Interna	Llevar un control actualizado de los estados financieros de la microempresa.	Registrar los estados financieros de cada año.	Número de estados financieros.	Número	>5	N° de estados financieros	0	entre 3 y 4	>5
	Mejorar los canales de comunicación través de la creación de redes sociales.	Registrar el número de clientes contactados por redes sociales	Número de clientes contactados en redes sociales	Número	>5	N° de clientes contactados en redes sociales	0	entre 3 y 4	>5

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos obtenidos por empresa.

#### 8.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Esta perspectiva fusiona los objetivos SMART y lo que espera mejorar en un futuro la microempresa.

##### Objetivos:

- Capacitar a las dos personas que dirigen la empresa en temas de gestión empresarial y contable.
- Mejorar la competitividad y conocer sobre la competencia
- Participar en 5 proyectos nacionales patrocinados por las embajadas de Francia y Canadá para incrementar la visibilidad de la marca a finales del 2025.

##### Indicadores:

Se utilizará la medición por porcentaje y para el cumplimiento de los otros objetivos será por un valor absoluto.

- Porcentaje de capacitaciones en gestión empresarial y contable.
- Porcentaje de participación de mercado.
- Número de participaciones en proyectos por las embajadas de Canadá y Francia.

**Tabla 18. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Perspectiva	Objetivo	Actividades	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Forma de Medición	Alarmas		
							Rojo	Amarillo	Verde
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar a las dos personas que dirigen la empresa en temas de gestión empresarial y contable.	Registrar las capacitaciones realizadas	Porcentaje de capacitaciones	Porcentaje	>90%	$\frac{N^{\circ} \text{ de capacitaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ de capacitaciones programadas}}$	60%	entre 70 y 80%	>90%
	Mejorar competitividad y conocer sobre la competencia.	Analizar las exportaciones de la empresa y competencia	Porcentaje de participaciones en mercado anual	Porcentaje	>5%	$\frac{N^{\circ} \text{ de exportaciones por empresa}}{N^{\circ} \text{ de exportaciones por mercado}}$	0%	entre 3% y 4%	>5%
	Participar en 5 proyectos nacionales patrocinados por las embajadas de Francia y Canadá para incrementar la visibilidad de la marca a finales del 2025.	Registrar las participaciones en proyectos	Número de participaciones en proyectos	Número	>5	N° de participaciones en proyectos	0	3	>5

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos obtenidos por empresa.

## 8.2. Matriz Balanced Score Card

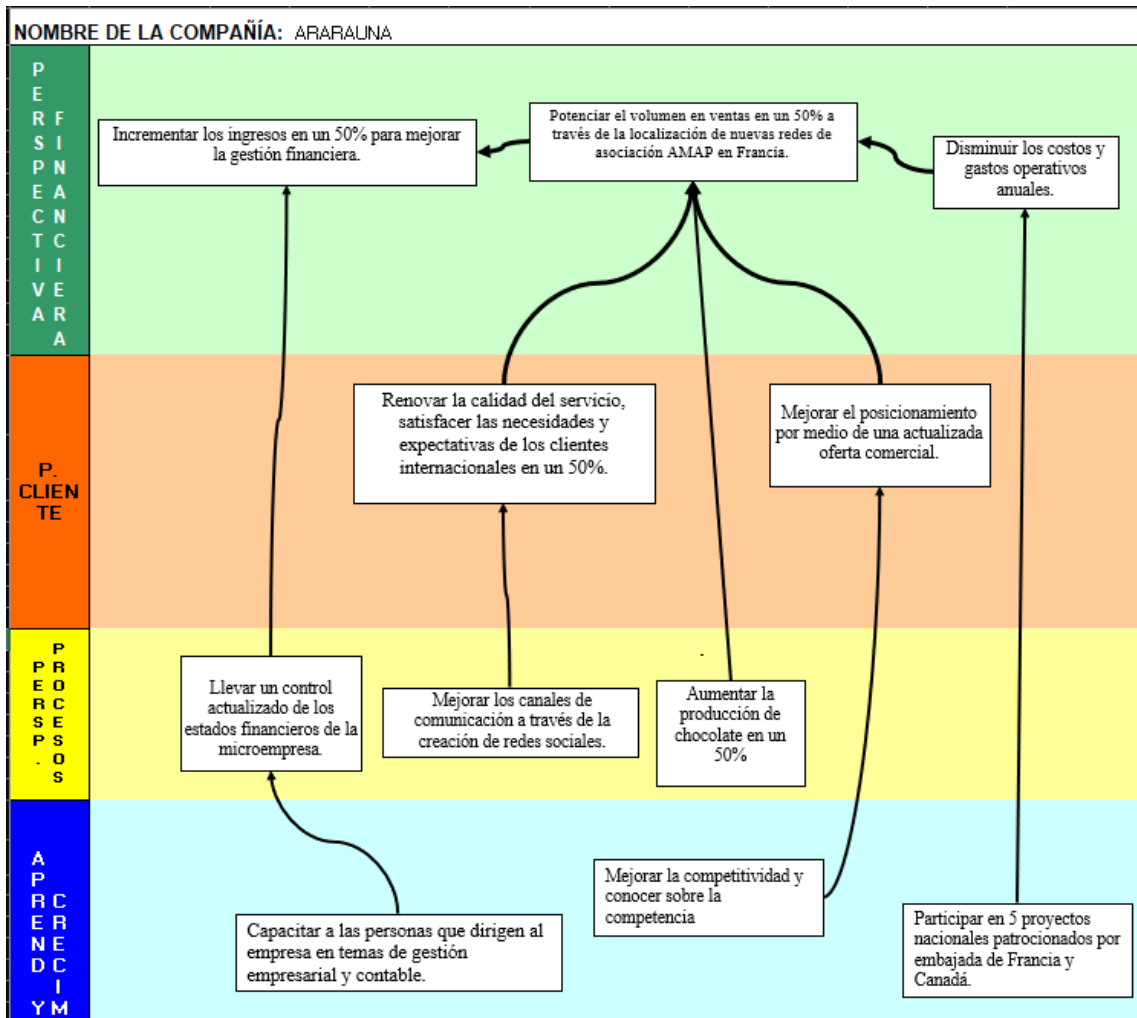
Tabla 19. Matriz de Balanced Score Card para Ararauna

Perspectiva	Objetivo	Actividades	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Forma de Medición	Alarmas		
							Rojo	Amarillo	Verde
Financiera	Incrementar los ingresos en un 50% para mejorar la gestión financiera.	Revisión de ingresos por exportaciones	% Incremento de utilidad	Porcentaje	>50%	$\frac{\text{Rentabilidad actual}}{\text{Rentabilidad anual anterior}}$	10%	entre 20 y 30%	>50%
	Potenciar el volumen en ventas en un 50% a través de la localización de nuevas redes de asociación AMAP en Francia.	Buscar nuevas alianzas estratégicas con asociaciones de AMAP para incrementar ventas	% Incremento en ventas	Porcentaje	>50%	$\frac{\text{Ventas año } n - \text{Ventas año } n - 1}{\text{Ventas año } n - 1}$	10%	entre 20 y 30%	>50%
	Disminuir los costos y gastos operativos anuales.								
Clientes	Renovar la calidad del servicio, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internacionales en un 50%.	Encuesta de satisfacción dirigido a clientes	Nivel de satisfacción del cliente.	Porcentaje	>90%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes satisfechos}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes insatisfechos}}$	60%	entre 70 y 80%	>90%
	Mejorar el posicionamiento por medio de una actualizada oferta comercial.	Crear nuevas presentaciones para el producto.	Número de nuevas variedades o presentaciones de productos desarrollados.	Número	>5	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de presentaciones actuales}}{\text{N}^\circ \text{ de presentaciones totales}}$	0	entre 3 y 4	>5
Interna	Aumentar producción de chocolate en un 50%	Aumentar el número de productos a fabricar	% Incremento en producción	Porcentaje	>50%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ producción actual}}{\text{N}^\circ \text{ de producción anual anterior}}$	10%	entre 20 y 30%	>50%
	Llevar un control actualizado de los estados financieros de la microempresa.	Registrar los estados financieros de cada año.	Número de estados financieros.	Número	>5	Nº de estados financieros	0	entre 3 y 4	>5
	Mejorar los canales de comunicación través de la creación de redes sociales.	Registrar el número de clientes contactados por redes sociales	Número de clientes contactados en redes sociales	Número	>5	Nº de clientes contactados en redes sociales	0	entre 3 y 4	>5
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar a las dos personas que dirigen la empresa en temas de gestión empresarial y contable.	Registrar las capacitaciones realizadas	Porcentaje de capacitaciones	Porcentaje	>90%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones programadas}}$	60%	entre 70 y 80%	>90%
	Mejorar la competitividad y conocer sobre la competencia.	Analizar las exportaciones de empresa y competencia	Porcentaje de participacion mercado anual	Porcentaje	>5%	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de exportaciones por empresa}}{\text{N}^\circ \text{ de exportaciones por mercado}}$	0%	entre 3% y 4%	>5%
	Participar en 5 proyectos nacionales patrocinados por las embajadas de Francia y Canadá para incrementar la visibilidad de la marca a finales del 2025.	Registrar las participaciones en proyectos	Número de participaciones en proyectos	Número	>5	Nº de participaciones en proyectos	0	3	>5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos por empresa.

### 8.3. Mapa estratégico

Figura 16. Mapa estratégico de Ararauna



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos por empresa.

## 9. CONCLUSIONES

En el presente capítulo se detallarán las conclusiones alcanzadas durante el progreso de este plan estratégico para la microempresa Ararauna, las cuales responden a los objetivos planteados en este trabajo de titulación.

Determinar el marco teórico para una planeación estratégica permitió comprender y utilizar conceptos y técnicas importantes en la toma de decisiones y la creación de objetivos y estrategias organizacionales.

En igual medida, dentro del análisis de la situación del sector cacaoero se comprendió la elaboración, clasificación y los procesos que conllevan realizar un chocolate desde su cultivo hasta su empaque, así mismo, como los proveedores de cacao para Ararauna, se esfuerzan para conseguir prácticas sostenibles y un chocolate orgánico. Además, se concluye que conocer la evolución de las exportaciones y potenciales mercados, reconoce los aspectos externos que favorecen a la microempresa para incursionar.

Igualmente, al diagnosticar la situación de la empresa se ha encontrado que está experimentando problemas en sus áreas financieras y comerciales, los cuales afectan a su desempeño. Se descubrió que la baja capacidad operativa de la empresa da como resultado el principal causante de su problema, falta de ventas.

Dentro del análisis interno de la microempresa se ha constatado que existe una desactualización en canales de comunicación y distribución como nuevas plataformas digitales. Además, al no tener claro la misión y visión, no ha podido desarrollar estrategias que le permitan crecer dentro del mercado francés.

También, dentro del análisis externo se concluye que el sector donde exporta sus productos presenta un ambiente estable y favorable sobre todo por las políticas arancelarias que mantiene Ecuador y Francia, incluso las políticas ambientales y la tendencia de consumir productos orgánicos que el país francés promulga sirve como una oportunidad y crecimiento a largo plazo.

Dentro de la formulación de un direccionamiento estratégico se encontró que al no tener una visión y misión clara dificulta alcanzar las metas y crecimiento de *Ararauna*, por ello al establecer su rumbo, proyectará un mejor desenvolvimiento con eficiencia y desarrollo

en el futuro. Además, con la matriz FO DO FA DA se logró identificar qué las principales estrategias son aumentar la red de distribuidores de chocolate orgánico (AMAP), priorizar un plan estratégico adecuado a las necesidades del mercado y empresa, implementar nuevos canales de comunicación en redes sociales como Facebook e Instagram y asistir en cursos de capacitación en gestión y comercio internacional, diversificar el producto hacia el mercado canadiense. Mismas que responden a los objetivos SMART.

En el mismo sentido, al seleccionar y plantear acciones para la estrategia que se alinea al primer objetivo SMART, ayudará a la microempresa a aumentar las ventas deseadas y cumplir con su objetivo general, inclusive poder ampliar la red de clientes internacionales.

Finalmente, al elaborar un método de monitoreo y control estratégico como es el Balanced ScoreCard, permitirá evaluar los objetivos planteados y definir las acciones necesarias para alcanzarlos, lo que contribuirá a la mejora de la gestión, la eficiencia y la toma de decisiones, lo que resultará en un mejor desempeño y crecimiento del negocio.

## 10. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se plantean para *Ararauna* es que deberían optar por la adhesión de nuevas AMAP's en cuanto a distribuir el chocolate con la finalidad de incrementar sus ventas. Para llevar a cabo esta estrategia será contactarse por medio de la plataforma *Réseau des AMAP en Île-de-France*, para detectar que cantidad de AMAP's se ubican al sur de Francia.

Así mismo, si desea diversificar su mercado podría optar por el mercado canadiense ya que existe una ventaja positiva como potencial exportador de este producto. De igual forma, para concretar este punto, deberá ampliar la red de contactos en Canadá, por ejemplo, asistiendo a ferias nacionales realizadas por la embajada de esta o por medio de la plataforma *Connect Americas*.

Se sugiere que la microempresa mejore sus canales de comunicación por medio de las plataformas digitales como Facebook o Instagram, mismos que le generarán nuevos clientes.

Se recomienda que las personas que conforman esta marca asistan a capacitación, dado que mejorará sus conocimientos permitiéndoles tomar decisiones acertadas para un mercado internacional.

Finalmente, es primordial que exista un compromiso por llevar a cabo la estrategia planteada y monitorear los resultados obtenidos por la misma y sus objetivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMAP. (2015). *Libertyprim*. Retrieved Octubre 27, 2023, from <https://www.libertyprim.com/es/professionnel/2151/amap-de-noisy-bailly-asociacion-francia-noisy-le-roi.htm>
- AMAP de la Choisille. (2014). *amapdelachoisille.fr*. Retrieved Octubre 29, 2023, from [https://www.amapdelachoisille.fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=341&catid=17](https://www.amapdelachoisille.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=341&catid=17)
- ANECACAO. (2023, 05 24). *ANECACAO.COM*. Retrieved 09 18, 2023, from <https://anecacao.com/cacao-en-el-ecuador/historia-del-cacao/>
- Ararauna. (2016). *Ararauna.com*. Retrieved Octubre 27, 2023, from <https://www.araraunacacao.com/>
- Ararauna. (2023). *Araraunacacao.com*. Retrieved 09 10, 2023, from <https://www.araraunacacao.com/ORIGINE.htm>
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2019). *International Business: The New Realities*. Pearson.
- Centro de Comercio Internacional . (2022). *Trade Map*. Retrieved Octubre 27, 2023, from <https://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c%7c%7c180631%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c3%7c1%7c2%7c1%7c1%7c4>
- Centro de Comercio Internacional. (2022). *Global Trade Helpesk*. Retrieved Noviembre 10, 2023, from <https://globaltradeshelpdesk.org/es/export-180631-from-ec-to-ca/market-overview>
- Centro de Comercio Internacional. (2022). *Trade map*. Retrieved Septiembre 15, 2023, from [https://www.trademap.org/Product\\_SelCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c18%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c18%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- Centro de Comercio Internacional. (2022). *Trademap.org*. Retrieved Octubre 20, 2023, from

[https://www.trademap.org/Product\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)

Centro de Comercio Internacional. (2023). *Exportpotencial*. Retrieved Octubre 31, 2023, from <https://exportpotential.intracen.org/es/markets/gap-chart?fromMarker=i&exporter=218&whatMarker=k&what=180620&toMarker=j>

Chiavenato, I. (2011). *Administración: Proceso Administrativo*. McGraw-Hill.

Coba, G. (2020, Febrero 15). *PRIMICIAS*. Retrieved Diciembre 09, 2023, from <https://www.primicias.ec/noticias/economia/japon-canada-comercio-exportaciones-ecuador-comercio/>

COFACE. (2023). *Coface.com*. Retrieved Octubre 23, 2023, from <https://www.coface.com.ec/Estudios-Economicos/France>

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2017). *International Business: The New Realities*. Pearson.

David, F. R. (2021). *Strategic Management: Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach*. Hungría: Pearson.

Fourneris, C. (2023, Junio 14). *Euronews*. Retrieved Noviembre 11, 2023, from <https://es.euronews.com/2023/06/14/francia-desvela-sus-planes-de-inversion-en-ia-en-la-7-edicion-de-vivatech>

García, B. (2023, Octubre 03). Estructura de la organización marca "Ararauna". (K. Castillo, Interviewer)

Gonzalez, A. (2022, Marzo 21). *Sanscrit.net*. Retrieved Noviembre 18, 2023, from <https://www.sanscrit.net/es/la-simbiosis-entre-agricultura-y-tecnologia-en-francia/>

Google Maps. (2019). *Google.com*. Retrieved 29 Octubre, 2023, from <https://www.google.com/maps/place/Ecuatoriana+de+Chocolates/@-0.1176186,-78.4711447,19z/data=!4m6!3m5!1s0x91d58f8666088e89:0x8871f11ac8c0c1d1!8m2!3d-0.1172399!4d-78.4705751!16s%2Fg%2F11gfj48cs4?entry=ttu>

- Google Maps. (2019). *Google.com*. Retrieved Octubre 31, 2023, from <https://www.google.com/maps/place/Amap+De+La+Choisille/@47.4368285,0.633494,16.56z/data=!4m6!3m5!1s0x47fd2ac7e24d2213:0x70fb1bb454eb1fec!8m2!3d47.4373578!4d0.6332154!16s%2Fg%2F11g0hnz4n7?entry=ttu>
- Google Maps. (2019). *Google.com*. Retrieved Octubre 31, 2023, from <https://www.google.com/maps/@47.3208989,1.1853239,17z?entry=ttu>
- Hiebing, & Cooper. (1992). *Cómo preparar el existoso plan de mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- Hill, C. (2019). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. Inglaterra: McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Elsevier*, 3, 1253-1269. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1751324307030039>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Laura Silva. (2023, marzo 14). *HubSpot*. Retrieved octubre 19, 2023, from <https://blog.hubspot.es/marketing/fuerzas-de-porter>
- Ministerio para Europa y Asuntos Exteriores Francia. (2023). *Diplomatie.gouv.fr*. Retrieved Noviembre 18, 2023, from <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/politica-exterior/diplomacia-cientifica/francia-fomenta-la-innovacion/>
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Retrieved from <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/51743?page=1>
- Moreno-Miranda, C., Molina, I., Miranda, Z., Moreno, R., & Moreno, P. (2020). LA CADENA DE VALOR DE CACAO EN ECUADOR: UNA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA COADYUVAR A LA SOSTENIBILIDAD. *Biagro* 32, 205-214. Retrieved 09 16, 2020, from

<https://edsp.puce.elogim.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=850441c8-9da2-4474-8b84-76f779991afe%40redis>

Observatorio Económico y Social de Tungurahua. (2019). *Sector Cacaotero Ecuatoriano*. Tungurahua: Universidad Técnica de Ambato. Retrieved Septiembre 07, 2023, from [https://fca.uta.edu.ec/v4.0/images/OBSERVATORIO/dipticos/Diptico\\_N25.pdf](https://fca.uta.edu.ec/v4.0/images/OBSERVATORIO/dipticos/Diptico_N25.pdf)

OECD. (2019). *Better Life Index*. Retrieved Noviembre 29, 2023, from <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/france-es/>

Pacari. (2022, Noviembre 25). *Chocolatpacari.fr*. Retrieved Octubre 31, 2023, from <https://chocolatpacari.fr/chocolates-pacari/>

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson Educación.

SENAE. (2023). *Adm. de nomenclatura y características de mercancías*. Retrieved 09 15, 2023, from Aduana.gob.ec: <https://mesadeservicios.aduana.gob.ec/arancel/>

Singh, M. (2012). Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 40-45. Retrieved from [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/28251386/G0364045-libre.pdf?1390873668=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIOSR\\_JBM\\_www\\_iostrjournals\\_org.pdf&Expires=1699146276&Signature=XPaoQfChmsRnuCQYZ0GWYzmOKgC6JL0kRxKPgCx5icmS3DiojFs0LRFga13Ijypr](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/28251386/G0364045-libre.pdf?1390873668=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIOSR_JBM_www_iostrjournals_org.pdf&Expires=1699146276&Signature=XPaoQfChmsRnuCQYZ0GWYzmOKgC6JL0kRxKPgCx5icmS3DiojFs0LRFga13Ijypr)

SISTEMA INTEGRADO DE CONSULTAS DE CLASIFICACIONES Y NOMENCLATURAS. (2022). *aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec*. Retrieved 09 17, 2023, from [https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul\\_correspondencia.php?id=C1073.12&ciiu=12](https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_correspondencia.php?id=C1073.12&ciiu=12)

Thompson, A., & Strickland A, J. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos* (11va ed.). Mc Graw Hill.

Ureta Santana, D., Santos Roldán, L., & Palacios Florencio, B. (2021). FACTORS WHICH FAVOR THE EXPORTS OF COCOA GRAINS FROM ECUADOR. *Asociación Interciencia*, 272-279. Retrieved Octubre 07, 2023, from <https://www.redalyc.org/journal/339/33968022006/html/>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

Evidencia de reuniones con dueña de marca “Ararauna” y con gerente de la empresa Ecuatoriana de Chocolates S.A.

Con la finalidad de observar las entrevistas, se ha subido estos vídeos en el One Drive institucional:

[Beatriz García Ararauna.mp4](#)

Entrevista Gerente Ecuatoriana de Chocolates S.A:

[Serena Ribadeneira Ecuatoriana Chocolates.mp4](#)

## ANEXO 2

### Certificado de producto orgánico por Unión Europea

#### Certificado dispuesto en el Artículo 35, Apartado 1, del reglamento (UE) 2018/848 sobre producción ecológica y etiquetado de productos ecológicos

Parte I: Elementos obligatorios	I.1 Número de documento <b>FR-BIO-01.250-0052149-2023.003</b>			I.2 Tipo de Operador <input checked="" type="checkbox"/> Operador <input type="checkbox"/> Grupo de operadores		
	I.3 Operador o grupo de operadores Nombre <b>NELLY BONNAL</b> Dirección <b>11B RUE DE ST MAURE DE TOURAINE 37800 Saint-Epain</b> País <b>Francia</b> Código ISO <b>FR</b>		I.4 Autoridad competente o Autoridad / Organismo de control Autoridad <b>ECOCERT FRANCE (FR-BIO-01)</b> Dirección <b>B.P. 47 , 32600, L'Isle-Jourdain</b> País <b>Francia</b> Código ISO <b>FR</b>			
	I.5 Actividad o actividades del operador o grupo de operadores • Preparación					
	I.6 Categoría o categorías de productos a que se refiere el artículo 35, apartado 7, del Reglamento (UE) 2018/848 del Parlamento Europeo y del Consejo y métodos de producción • (d) Productos agrarios transformados, incluidos los productos de la acuicultura, destinados a ser utilizados para la alimentación humana Método de producción: – producción de productos ecológicos					
	El presente documento se ha expedido de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento (UE) 2018/848 para certificar que el operador o grupo de operadores (elija la opción adecuada) cumple las disposiciones de dicho Reglamento.					
	I.7 Fecha, lugar Fecha <b>21 septiembre 2023 01:47:41 +0200 CEST</b> Lugar <b>L'Isle-Jourdain (FR)</b>			I.8 Validez Certificado válido desde el <b>23/07/2020</b> hasta el <b>31/03/2025</b>		

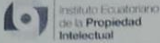
EMITIDO

**Certificado dispuesto en el Artículo 35, Apartado 1, del reglamento (UE) 2018/848 sobre producción ecológica y etiquetado de productos ecológicos**

<b>Parte II: Elementos opcionales específicos</b>	II.1 Directorio de productos	
	Nombre del producto	Código de la nomenclatura combinada (NC) a que se refiere el Reglamento (CEE) n.º 2658/87 del Consejo en el caso de los productos incluidos en el ámbito de aplicación del Reglamento (UE) 2018/848
	<b>Chocolat et pâte à tartiner: Chocolat noir Equateur</b>	<b>Ecológico</b>
	<b>Chocolat et pâte à tartiner: Chocolat noir avec fleur de sel</b>	<b>Ecológico</b>
	<b>Chocolat et pâte à tartiner: Chocolat noir avec myrtilles des andes</b>	<b>Ecológico</b>
	<b>Chocolat et pâte à tartiner: Chocolat noir avec physalis</b>	<b>Ecológico</b>
	<b>Chocolat et pâte à tartiner: Chocolat noir avec pops de quinoa</b>	<b>Ecológico</b>
	<b>Chocolat et pâte à tartiner: Chocolat noir de couverture Equateur</b>	<b>Ecológico</b>
	II.2 Cantidad de productos	
	II.3 Información sobre el terreno	
II.4 Lista de instalaciones o unidades en los que el operador o grupo de operadores realiza la actividad		
II.5 Información sobre la actividad o actividades llevadas a cabo por el operador o grupo de operadores y si la actividad o actividades se realizan para sus propios fines o como subcontratista que realiza la actividad o actividades para otro operador, manteniendo el subcontratista la responsabilidad de la actividad o actividades realizadas		
II.6 Información sobre la actividad o actividades llevadas a cabo por el tercero subcontratado de conformidad con el artículo 34, apartado 3, del Reglamento (UE) 2018/848		
II.7 Lista de subcontratistas que llevan a cabo una actividad o actividades para el operador o grupo de operadores, de conformidad con el artículo 34, apartado 3, del Reglamento (UE) 2018/848, con respecto a las cuales el operador o grupo de operadores sigue manteniendo la responsabilidad en lo que atañe a la producción ecológica y no ha trasladado dicha responsabilidad al subcontratista		
II.8 Información sobre la acreditación del organismo de control de conformidad con el artículo 40, apartado 3, del Reglamento (UE) 2018/848 Nombre del organismo de acreditación <b>COFRAC</b> Enlace al certificado de acreditación <a href="https://tools.cofrac.fr/annexes/sect3/3-0085.pdf">https://tools.cofrac.fr/annexes/sect3/3-0085.pdf</a>	II.9 Otros datos <b>Seule la version électronique du certificat disponible au lien suivant : <a href="https://webgate.ec.europa.eu/tracesnt/directory/publication/organic-operator/index">https://webgate.ec.europa.eu/tracesnt/directory/publication/organic-operator/index</a> fait foi.</b>	

## ANEXO 3

### Registro de marca: *Ararauna*

 Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual

**INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL –IEPI-  
DIRECCIÓN NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL**

**Número de resolución: 149648-14**

Trámite No. IEPI-UIO-PI-SD-2013-45422-RE de registro del signo: **ararauna**.

**INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL.-** Dirección Nacional de Propiedad Industrial.- Quito, a marzo 27 de 2014 a las 16:22:08.- **VISTOS:** La solicitud No. IEPI-UIO-PI-SD-2013-45422-RE presentada por **GARCIA MERCHAN, BEATRIZ DE LAS MERCEDES** el 20 de agosto de 2013, publicada en la Gaceta de la Propiedad Intelectual No. 583, para el registro del signo **ararauna**, que protegerá los productos de la clase 30, especificados en la solicitud.

Que el término para presentar oposiciones venció el 12 de noviembre de 2013, sin que ninguna persona haya ejercido este derecho hasta dicha fecha.

Que de conformidad con el artículo No. 150 de la Decisión 486 de la Comunidad Andina en concordancia con el artículo 211 de la Ley de Propiedad Intelectual, la Dirección Nacional de Propiedad Industrial debe realizar el examen de registrabilidad para otorgar o denegar una solicitud.

Realizada la búsqueda de anterioridades en el archivo y base de datos de esta Dirección no se desprende registro alguno sobre un signo semejante o igual al solicitado de manera que no existe impedimento legal para conceder el signo **ararauna**.

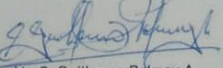
Que la solicitud no incurre en las prohibiciones contenidas en el artículo 135 de la decisión 486 de la Comunidad Andina, en concordancia con el artículo 195 de la Ley de Propiedad Intelectual, ni las prohibiciones relativas establecidas en el artículo 136 de la Decisión 486 de la Comunidad Andina, en concordancia con el artículo 196 de la Ley de Propiedad Intelectual; y,


Por estas consideraciones, en ejercicio de la facultad que le confiere el literal b) del Art. 359 de la Ley de Propiedad Intelectual a la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, y en virtud de la delegación del 06 de enero de 2014, contenida en la resolución No. 001-2014-DNPI-IEPI, la Unidad de Gestión de Signos Distintivos,

**RESUELVE:**

**CONCEDER** el registro del signo **ararauna**, a favor de **GARCIA MERCHAN, BEATRIZ DE LAS MERCEDES**, que protegerá los productos de la clase 30, especificados en la solicitud. Procedase a la emisión del respectivo título, para su inscripción y registro en el Protocolo. **Notifíquese, Dra. Soledad De la Torre B. EXPERTA PRINCIPAL EN SIGNOS DISTINTIVOS.**

**RAZÓN:** En Quito, a **5 ABR 2014**, notifiqué la resolución que antecede a **GARCIA MERCHAN, BEATRIZ DE LAS MERCEDES**, mediante boleta depositada en el casillero JQ-852. **Certifico.-**

  
Ab. C. Guillermo Palmay A.  
SECRETARIO



**A.A.M**

Av. República 396 y Diego de Almagro - Edificio FORUM 300 Planta Baja, Mezzanine, Piso 1, Piso 3, Piso 5 y Piso 8  
Telf.: (593) 3-940000 / 3940001 / 3940002, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 / 3940010  
info@iepi.gob.ec

*brang... ..*

## ANEXO 4

### Registro en el SRI: RIMPE- Emprendedor

<b>Apellidos y nombres</b> GARCIA MERCHAN BEATRIZ DE LAS MERCEDES		<b>Número RUC</b> 1704643053001
<b>Estado</b> ACTIVO	<b>Régimen</b> RIMPE - EMPRENDEDOR	<b>Artesano</b> No registra
<b>Fecha de registro</b> 23/05/2013	<b>Fecha de actualización</b> 13/01/2021	
<b>Inicio de actividades</b> 23/05/2013	<b>Reinicio de actividades</b> No registra	<b>Cese de actividades</b> No registra
<b>Jurisdicción</b> ZONA 9 / PICHINCHA / QUITO		<b>Obligado a llevar contabilidad</b> NO
<b>Tipo</b> PERSONAS NATURALES	<b>Agente de retención</b> NO	<b>Contribuyente especial</b> NO
<b>Domicilio tributario</b> <b>Ubicación geográfica</b> Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: JIPIJAPA Dirección		

**Dirección**  
Barrio: JIPIJAPA Calle: LAS MARQUEZAS Número: S/N Intersección: LEONARDO TEJADA Conjunto: SIERRA DEL MORAL Edificio: TORRES DE ALVEAR Bloque: BQ 2 Número de oficina: 902 Número de piso: 9 Manzana: LOTE 8 Referencia: MONTESERRIN

---

**Medios de contacto**  
Celular: 095332628

---

**Actividades económicas**

- G463092 - VENTA AL POR MAYOR DE AZÚCAR, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA.
- R93190202 - ACTIVIDADES POR CUENTA PROPIA DE ÁRBITROS, JUECES, CRONOMETRADORES, PROFESORES, ENTRENADORES, ETCÉTERA.

---

**Establecimientos**

<b>Abiertos</b>	<b>Cerrados</b>
1	0

---

**Obligaciones tributarias**  
DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES

Taper ici pour rechercher