



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**
Seréis mis testigos

MANABÍ

CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN

**HABILIDADES GERENCIALES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
DE LA CAFETERÍA DULCE Y CREMOSO**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES
PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL**

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS.

PREVIO AL TÍTULO DE

LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

AUTORA

VEGAS PADILLA DIANA ISABEL

TUTOR

PhD. HILARIÓN JOSÉ VEGAS MELÉNDEZ

JUNIO DE 2025

PORTOVIEJO – MANABÍ – ECUADOR

PhD. Hilarión José Vegas Meléndez

TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

Dr. Hilarión José Vegas Meléndez

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CC 1758617730

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador aprueba el presente trabajo de integración curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí:

Dr. Hilarión José Vegas Meléndez, PhD

PRIMER LECTOR
CC 1758617730

Mgtr. Diana Carolina Bravo Rosillo

SEGUNDO LECTOR
CC 1309890182

Mgtr. Álvaro Danny Mendoza Cedeño

TERCER LECTOR
CC 1310166648

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que haya sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Junio de 2025

Diana Isabel Vegas Padilla

CC 0966110546

Ciudadela Alania Norte, Sector el Negrital, Portoviejo

dvegas0271@pucesm.edu.ec

+593 998102709

DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

Diana Isabel Vegas Padilla

CC 0966110546

DEDICATORIA

A Dios Todo Poderoso, quien con su sabiduría y guía espiritual ilumina con su bondad mi camino.

A mis padres, Hilarión y Greys, a mi hermana Sofia, mi hija Cloy Angeline, y mi sobrino Sebastián; sin su apoyo no hubiera logrado este éxito en mi vida personal.

A mi familia y amigos en Venezuela, mi corazón con ustedes en esa búsqueda de superación y nuevas alegrías.

...A todos dedico este triunfo académico

Diana Isabel Vegas Padilla

AGRADECIMIENTO

A mis compañeros de la PUCE sede Manabí, cuyo apoyo mutuo ha permitido crecer de manera unida y con mucha alegría.

A mi gran equipo de trabajo de la asociación de estudiantes PUCE sede Manabí, por ser parte fundamental en mi evolución universitaria.

Al Dr. Hilarión José Vegas Meléndez, mi tutor, padre y mentor, por compartir sus conocimientos profesionales y de vida, y por haber sido la guía necesaria para el proceso de titulación.

A mis docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí, quienes, con su enseñanza, conocimientos, y sabiduría me permiten enfrentar grandes retos en mi nueva faceta de profesional.

A los gerentes y trabajadores de las Cafeterías de Dulce & Cremoso por prestarme sus experiencias y tiempo para el logro de esta investigación.

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo principal evaluar las habilidades gerenciales más efectivas que permiten impulsar la internacionalización de la Cafetería Dulce & Cremoso, su alcance permite responder a la interrogante: ¿Cuáles son las habilidades gerenciales más efectivas que permiten impulsar la internacionalización de la Cafetería Dulce & Cremoso? Esta pregunta se plantea ante la falta de experiencia en mercados internacionales por parte de la Cafetería Dulce & Cremoso, en la que debe enfrentar las barreras culturales y regulatorias naturales que existen, así como la necesidad de innovar en la oferta de productos y servicios a diferentes gustos y preferencias en otros países. Se tiene como propósito hacer visible los resultados con el objeto de mostrar las destrezas que se deben tener para asumir el reto de la internacionalización. Focalizando su estructuración en las dimensiones: Habilidades gerenciales, internacionalización y las habilidades gerenciales para la internacionalización. La metodología aplicada es la de enfoque mixta, en la que se utilizaron instrumentos de recolección de información como la entrevista semi estructurada y la encuesta, siendo además de documental, de campo y no experimental. Los resultados demuestran, que la diversidad cultural, las tendencias diferenciadoras y las nuevas tecnologías resultan ser importantes en la internacionalización, reclamando nuevos modos para el éxito, muy diferentes a las ya conocidas habilidades gerenciales. En cuanto a las conclusiones, están acentúan la necesidad de fortalecer a la Cafetería Dulce & Cremoso con directivos cuyas habilidades gerenciales sean disruptivas, generadoras de propuestas innovadoras y capaz de generar cambios en un nuevo mercado.

Palabras clave: Cafetería, habilidades gerenciales, internacionalización.

ABSTRACT

The main objective of this research is to evaluate the most effective managerial skills that can drive the internationalization of Cafetería Dulce & Cremoso. Its scope allows answering the question: What are the most effective managerial skills that can drive the internationalization of Cafetería Dulce & Cremoso? This question arises due to the lack of experience in international markets by Cafetería Dulce & Cremoso, which must face natural cultural and regulatory barriers, as well as the need to innovate in the offering of products and services to different tastes and preferences in other countries. The purpose is to make the results visible in order to show the skills needed to take on the challenge of internationalization, focusing its structure on the dimensions: managerial skills, internationalization, and managerial skills for internationalization. The applied methodology is a mixed approach, using information collection instruments such as semi-structured interviews and surveys, being also documentary, fieldbased, and non-experimental. The results show that cultural diversity, differentiating trends, and new technologies are important in internationalization, demanding new ways for success, very different from the already known managerial skills. Regarding the conclusions, they emphasize the need to strengthen Cafetería Dulce & Cremoso with executives whose managerial skills are disruptive, generating innovative proposals and capable of generating changes in a new market.

Keywords: Cafeteria, managerial skills, internationalization

TABLA DE CONTENIDOS

TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	ii
CERTIFICA	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	iv
DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
TABLA DE CONTENIDOS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
INTRODUCCIÓN	1
Definición del problema (planteamiento)	4
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1. Pregunta General	5
2. Preguntas Específicas	5
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
3. Objetivo General	5
4. Objetivos Específicos	5
MARCO TEÓRICO	6
1. Habilidades Gerenciales.....	9
1.1 Competencias Gerenciales Clave.....	10
1. Internacionalización empresarial	11
1.1 Modelos Teóricos de Internacionalización.....	12
2. Estrategias de Internacionalización Empresarial.....	13
2.1. Exportación Directa e Indirecta	14
2.2. Alianzas Estratégicas o <i>Joint Ventures</i>	15
2.3 Licencias y Franquicias.....	15
MATERIALES Y MÉTODOS.....	16

Enfoque metodológico	18
Diseño de investigación.....	18
Tipo de investigación	19
Métodos de investigación	20
Técnicas de investigación	20
Población y muestra.....	22
RESULTADOS.....	23
DISCUSIÓN.....	40
CONCLUSIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ejes temáticos.	6
Tabla 2: Matriz Metodológica.	16
Tabla 3: Preguntas y respuestas de los entrevistados.	25
Tabla 4: Matriz axial de categorización.....	26
Tabla 5: Matriz de interpretación del discurso.....	30
Tabla 6: Matriz de ordenamiento conceptual.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gráfica del enunciado 1: “Habilidades gerenciales para la internacionalización” (encuesta escala de Likert)	32
Figura 2 Gráfica del enunciado 2: “Propuestas innovadoras para su internacionalización” (encuesta escala de Likert) (encuesta escala de Likert).....	33
Figura 3 Gráfica del enunciado 3: “Direccionamiento estratégico” (encuesta escala de Likert)--.....	34
Figura 4 Gráfica del enunciado 4: “Productos de calidad internacional” (encuesta escala de Likert)	36
Figura 5 Gráfica del enunciado 5: “Toma de decisiones para la mejor estrategia de internacionalización” (encuesta escala de Likert)	37
Figura 6 Habilidades gerenciales para la internacionalización de la empresa: etapas, enfoques y dilemas.....	44

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

En Latinoamérica, existe una infinidad de ejemplos en cuanto a la internacionalización de marcas, productos o procesos. Y se podría decir que la mayoría son exitosos. Pero ¿Qué los hace exitosos? Más allá de especular sobre la importancia de la marca, la trayectoria empresarial y la historia de la propia organización, se puede considerar que existe el componente que da origen a esta investigación que puede resultar determinante a la hora de implementar las estrategias de internacionalización: Las habilidades gerenciales.

Las habilidades gerenciales vienen a representar aquellas destrezas que posee todo gerente, directivo o quienes tienen altos cargos de jefatura, que bien les permite dar un adecuado direccionamiento estratégico a la empresa u organización a la que pertenecen. Estas habilidades pueden ser innatas (forman parte del ser humano), y otras como parte de un proceso de aprendizaje (incluidas las propias vivencias). Sin dudas, hoy día toda organización empresarial, apuesta a contar con gerentes y directivos con habilidades gerenciales para poder enfrentar el futuro, y en especial las nuevas tendencias que se dan en los mercados (nacional e internacional). Esto último, hace que las empresas empiecen a focalizar su interés en aquellos con un perfil gerencial de alta concentración de habilidades para la internacionalización de sus productos, o procesos de comercialización. Descubrir esta situación, es el gran reto de muchas organizaciones.

Entre los teóricos consultados, se menciona sobre la existencia (ya demostrado) de dos categorías (nombre dado por la autora de este trabajo) de habilidades que se imponen en el contexto gerencial: Habilidades Duras y habilidades blandas. Ambas, son de suma

importancia para encontrar la conexión necesaria entre la propia destreza y la estrategia de internacionalización. Como bien se sabe, las habilidades duras (*hard skills*) son aquellas que forman parte de las técnicas del individuo profesional (lingüísticas, expresión oral y escrita) que le permiten desarrollar con éxito su trabajo; en cuanto a las habilidades blandas (*soft skills*) estas se reflejan en la buena comunicación, la resiliencia, el trabajo en equipo, el liderazgo, el ser proactivo, entre otras no menos importantes.

A partir de las nuevas tendencias del mercado global, las empresas comienzan a pensar en su estrategia de cómo abrirse paso en otro(s) mercado(s), distinto al local; decidiendo entre instalarse como empresa extranjera en un país distinto al de su origen; esta primera instancia pareciera ser más complejas por la dimensión que representa: Inversión cuantiosa, socios internos confiables y solventes, mercado educado al producto que se ofertará, normativas legales y fiscales diferentes, entre otras variables de suma relevancia. Por otro lado, estaría el ceder derechos de uso de su marca y modelo de negocio (franquicia) a otras empresas, lo cual hace que los riesgos del primer modo se minimicen exponencialmente. Una marca es una construcción mental que se nutre de las experiencias y percepciones de los consumidores, transformándose en una entidad con vida propia. La marca es un puente emocional entre la empresa y el consumidor, permitiendo que este último se identifique y conecte con los valores y la personalidad de la misma. (Baskin, 2020)

Asumir el camino de la franquicia, implica, por ejemplo, aplicar una especie de lógica empresarial: 1. Aprovechar las oportunidades de mercados ampliados; 2.- Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional; 3.- Distribuir el riesgo de estar en un solo mercado (porque el mercado es el mundo); 4.- Necesidad de integrarse al mercado mundial por la globalización de la economía; y, 5.- Asegurar la

supervivencia de la empresa a largo plazo. En Latinoamérica, existe una diversidad de franquicias, entre las más visibles (las norteamericanas se imponen) se encuentran *McDonalds*, *KFC*, *Marriott*, *Starbuck* entre otras; por Latinoamérica, destacan Mercado Libre y Juan Valdez Café, siendo esta última una inspiración para otras empresas de igual proceder comercial.

Ahora bien, para efectos de esta investigación, se pretende inicialmente explorar sobre las habilidades gerenciales que permiten determinar los mercados internacionales más convenientes para la internacionalización, y dado que la investigación se da en el contexto ecuatoriano, la investigadora propone trabajar como caso de estudio la empresa Cafetería Dulce y Cremoso (hoy día convertida en franquicia nacional). Se espera que los componentes estratégicos que surjan de esta investigación permitan ser replicable a empresas de similar actividad empresarial.

En América Latina, el sector de las cafeterías también ha crecido, con una fuerte influencia de tendencias internacionales. Las personas hacen una búsqueda constante de más opciones de café de alta calidad y experiencias únicas. Las cadenas de cafeterías han comenzado a expandirse regionalmente, aprovechando las similitudes culturales y las tendencias de consumo en países vecinos.

Como es bien conocido, en el Ecuador, la historia y cultura del café ha evolucionado con un aumento en el requerimiento de locales especializados en el servicio de cafeterías. En este mercado, ha surgido Dulce y Cremoso, una cafetería local reconocida por su oferta de productos varios y su ambiente acogedor. Logrando captar un segmento significativo del mercado local. Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos en términos de competencia local

e internacional, pretendiendo expandirse internacionalmente para aprovechar nuevas oportunidades y diversificar sus ingresos.

Es importante destacar que "Dulce & Cremoso" es una cadena de cafeterías fundada por Gustavo Flores y su esposa Valeria Montesinos hace diecisiete años en su hogar en el barrio Santa Clara, Manta. Los productos artesanales que ofrecen, como postres y empanadas, se basan en recetas de la abuela de Valeria, es así como comenzaron llevando los productos a reuniones y entregándose a domicilio a amigos, después de cuatro años, abrieron su primer local, diseñado con la ayuda de una arquitecta. La aceptación del público les permitió expandirse rápidamente, y ahora tienen once locales en seis ciudades ecuatorianas: Manta, Portoviejo, Bahía de Caráquez, Cuenca, Riobamba y Montecristi. Gustavo, quien tiene formación en metal mecánica, diseñó los equipos de la planta de producción. La pareja comenzó su emprendimiento con una carreta de hot dogs y han formado un sólido equipo de trabajo, con planes de expandirse a Guayaquil y el sur del país.

Ahora bien, pensar en la forma más adecuada para internacionalizarse es el gran reto de la Cafetería Dulce y Cremoso. Existen diversos caminos para enfrentar este reto, uno de ellos es diseñar un direccionamiento acorde a la intención estratégica de la empresa, para ello, se debe contar con un personal cuyas habilidades gerenciales puedan contribuir con la consolidación de la idea.

Definición del problema (planteamiento)

Dulce y Cremoso desea internacionalizarse para acceder a nuevos mercados y consolidar su posición en el sector de las cafeterías. Sin embargo, enfrenta varios desafíos, incluyendo la falta de experiencia en mercados internacionales, barreras culturales y

regulatorias, y la necesidad de adaptar su oferta de productos y servicios a diferentes gustos y preferencias en otros países. Esta investigación busca, entre otros elementos, evaluar las habilidades gerenciales más efectivas que permiten impulsar la internacionalización de la cafetería Dulce y Cremoso, minimizando la incertidumbre y reconociendo oportunidades.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. Pregunta General

PG: ¿Cuáles son las habilidades gerenciales más efectivas que permiten impulsar la internacionalización de la cafetería Dulce & Cremoso?

2. Preguntas Específicas

PE1: ¿Qué habilidades gerenciales permiten determinar los mercados internacionales más convenientes para la internacionalización de la cafetería Dulce & Cremoso?

PE2: ¿Qué tipo de propuestas innovadoras presenta la cafetería Dulce & Cremoso para su internacionalización?

PE3: Desde una visión gerencial ¿Cuál es la intención estratégica de la cafetería Dulce & Cremoso con su internacionalización?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3. Objetivo General

OG: Evaluar las habilidades gerenciales más efectivas que permiten impulsar la internacionalización de la cafetería Dulce & Cremoso

4. Objetivos Específicos

OE1: Identificar las habilidades gerenciales que permiten determinar los mercados internacionales más convenientes para la internacionalización de la cafetería Dulce & Cremoso

OE2: Describir las propuestas innovadoras de la cafetería Dulce & Cremoso para su internacionalización

OE3: Analizar la intención estratégica de la cafetería Dulce & Cremoso con su internacionalización

MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la investigación está representado por aquellos antecedentes de investigación (directamente relacionadas) y teorías o posturas que dan sustento a las temáticas abordadas en este trabajo, relacionadas directamente con las habilidades gerenciales en organizaciones empresariales.

En palabras de Hernández Sampieri, R. (2018), el marco teórico es denominado por algunos autores, simplemente como la revisión de la literatura y constituye un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos, que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el objeto de estudio, y nos señala cómo encaja la investigación en el panorama de lo que se conoce sobre el tema o tópico estudiado. En este sentido, pudiéramos denominar marco teórico referencial, y no comprende aporte a la teoría (marco conceptual). (p. 82)

Dentro del esquema inicial del marco teórico, se ha propuesto mostrar los principales ejes temáticos de la investigación, los cuales son los siguientes en la tabla 1:

Tabla 1.

Ejes temáticos

Ejes temáticos	Antecedentes de investigación	Teóricos o referentes
Habilidades Gerenciales	Se establece una búsqueda de investigaciones previas con cierta afinidad con el presente	Se establece una búsqueda de referentes teóricos con relación directa la presente investigación, siendo estas de los últimos diez
Internacionalización		

Estrategias de Internacionalización	trabajo, siendo estas de los últimos cinco (5) años	(10) años, aunque los clásicos no se descartan por la predominancia de sus postulados (vigencia)
-------------------------------------	---	--

Nota. Ejes representativos de los temas a tratar en la investigación, señalando parte de la estructura del estado del arte (antecedentes y teóricos/referentes) (2025)

Antecedentes – Teorías

A continuación, se plantea un direccionamiento temático sobre los ejes que dan sustento a la investigación. Estos ejes dan la oportunidad de revelar y desarrollar posturas sobre las habilidades gerenciales, la internacionalización y sobre las estrategias que se deben instrumentar para su éxito, teniendo en claro que cada uno de estos componentes tiene su propia dimensión teórica y práctica. A partir de los siguientes párrafos se puede observar, lo que la investigadora menciona.

En su investigación, Silva-Rubio (2021), sostiene, que la creación de un ambiente de confianza y de colaboración, la sustentación de las funciones de la organización en el trabajo en equipo y una estructura organizacional constituida por grupos autónomos de trabajo para producir personal capacitado para cubrir diferentes funciones y asumir las funciones de liderazgo en cualquier momento puede contribuir en afianzar las habilidades de las personas. (p. 151)

Por otro lado, en palabras de Rojas et al (2020) las habilidades son una parte fundamental de la vida diaria, para la resolución de problemas y su desarrollo es crucial para la adaptación a diferentes situaciones y para el logro de objetivos personales y profesionales. A lo que Díaz et al (2021) consideran que, en la actualidad, la adquisición de

habilidades ha obtenido una gran relevancia debido a la rápida evolución de la tecnología y a los cambios constantes en el mercado laboral.

Dentro de la ruta de consultas teóricas, se da el encuentro con el modelo de habilidades de Katz, quien diferencia tres categorías fundamentales que todo gerente debe poseer: Conceptuales, técnicas y humanas. Veamos.

Conceptuales: Se encuentran asociadas a las habilidades de pensamiento estratégico, se refieren a la capacidad de un gerente para comprender y analizar situaciones abstractas y sistemáticas, es decir, (González et al, 2022). También, implican la capacidad de comprender y abordar cuestiones más amplias y complejas en el entorno empresarial, mismas que, incluyen la toma de decisiones estratégicas, la planificación a largo plazo, la resolución de problemas y la visión global. (Tovar, 2022)

Técnicas: Están asociadas con el conocimiento y la experiencia en un área específica y, por lo general, se adquieren a través de entrenamiento y capacitaciones (Artieda et al., 2021). La adquisición continua de nuevas habilidades técnicas mediante la capacitación constante son aspectos clave para seguir posicionándose en el cambiante mundo empresarial. (Aman-Morales et al, 2024)

Humanas: También conocidas como interpersonales se refieren a la capacidad que tienen los gerentes para interactuar, comunicarse y trabajar eficazmente con otras personas. Estas incluyen habilidades de liderazgo, resolución de conflictos, trabajo en equipo, comunicación efectiva y empatía (Cárdenas y Neyra, 2021). Este tipo de habilidades son esenciales para la gestión de personas y relaciones dentro de una organización, pues, generar vínculos sociales que sean fuertes, ayudará a cualquier empresa o institución a tener éxito profesional (De la Cruz, 2020). Se centran en la comprensión de las emociones

propias y de los demás, la capacidad de expresar ideas de forma clara y persuasiva, y la capacidad de influir en los demás de manera positiva. (Artieda et al., 2021)

Partiendo de las posturas anteriores, y analizado desde el contexto empresarial, se hace necesario que, los directivos tengan competencias sólidas en la gestión de procesos para encaminar eficazmente el diseño, implementación y mejora continua de los sistemas y procedimientos de la organización. (Marín, 2020); a lo anterior también se le conoce como habilidades gerenciales.

1. Habilidades Gerenciales

Las habilidades gerenciales, también conocidas como habilidades directivas, habilidades de gestión, habilidades organizativas o habilidades administrativas, son un conjunto de capacidades y conocimientos que permiten a un individuo realizar de manera efectiva las tareas de liderazgo, coordinación y dirección de una organización o equipo de trabajo. Estas habilidades son fundamentales para lograr los objetivos de la organización y para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Cuando hablamos de habilidades gerenciales, hacemos referencia a una serie de capacidades auto dirigidas y espontáneas para realizar actividades de liderazgo (Pérez, 2022). Es decir, que estos elementos les dan la capacidad necesaria a los gerentes para que sepan resolver o afrontar los obstáculos que se les presenten, además de manejar de manera eficiente el recurso más importante de este, las personas.

Las habilidades gerenciales, también conocidas como habilidades de gestión o habilidades administrativas, son un conjunto de capacidades y competencias que los líderes

y gerentes necesitan para desempeñar sus roles de manera efectiva dentro de una organización (Artieda et al, 2021); a lo que se puede agregar que, el gran desafío de las organizaciones contemporáneas es encontrar a personas capaces de administrar los recursos disponibles de la empresa, potencializar el talento humano y alcanzar nuevas fronteras donde establecer la marca (Gonzales, et al 2021) Estas primeras posturas señalan el camino de la investigación sobre las habilidades gerenciales.

1.1 Competencias Gerenciales Clave

Sin dudas, se deben tener una serie de competencias y habilidades gerenciales clave para desarrollar un trabajo gerencial acorde con las exigencias de los nuevos tiempos. En un entorno empresarial lleno de incertidumbre, la agilidad que se necesita para adaptarse y responder eficazmente a los cambios del mercado y del entorno permite una mayor ventaja competitiva (Castrellón, et al 2021). Componentes como el liderazgo y la motivación juegan un rol importante en todo el contexto empresarial. Los líderes deben crear una visión clara, un entorno propicio para la contribución grupal y brindar una orientación durante todo el proceso (Cárdenas et al 2020). La motivación en la toma de decisiones es esencial porque libera el potencial y la creatividad de todos los trabajadores, les permite experimentar, aprender y les otorga libertad para actuar con base en su conocimiento y comprensión de la situación. (Rubio et al, 2020)

Estas habilidades pueden agruparse en las siguientes categorías:

- ❖ **Liderazgo estratégico:** Capacidad para definir una visión clara y establecer metas específicas para la internacionalización.

- ❖ **Conocimiento del mercado internacional:** Comprensión profunda de los mercados objetivos, incluyendo factores culturales, económicos y legales.
- ❖ **Adaptabilidad y flexibilidad:** Habilidad para adaptarse a los cambios y enfrentar la incertidumbre en mercados extranjeros.
- ❖ **Gestión intercultural:** Competencia para manejar equipos diversos y negociar efectivamente en diferentes contextos culturales.

1. Internacionalización empresarial

La internacionalización es otro de los ejes vitales de la investigación. Esta, puede llegar a ser simplemente un objetivo, porque los gerentes ven cómo otras empresas en su industria toman decisiones para intentar o impactar al comprador. Por lo general, hay buenos resultados cuando se toma la decisión de internacionalizarse, como mejorar la reputación de la empresa, y de la experiencia y la habilidad para tomar decisiones. Veamos algunas posturas teóricas.

La internacionalización es el proceso a través del cual una empresa proyecta el desarrollo de sus actividades económicas dentro de un contexto global, generando flujos de intercambio comercial, financiero y tecnológico en países diferentes a su país de origen (Salazar-Araujo, 2023). Este proceso implica no sólo la exportación de bienes y servicios, sino también la adaptación de estrategias de marketing, ventas, y gestión a diferentes contextos culturales y económicos.

Impulsores desde el ámbito empresarial, señalan que la internacionalización empresarial el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o

menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de proyección internacional (Cámara de Usuarios de Zonas Francas de la ANDI, 2023)

Se puede agregar que, representa el proceso a través del cual una empresa proyecta el desarrollo de sus actividades económicas dentro de un contexto global, generando flujos de intercambio comercial, financiero y tecnológico en países diferentes a su país de origen. (Salazar-Araujo, 2023)

1.1 Modelos Teóricos de Internacionalización

Para entender mejor el proceso de internacionalización, es útil considerar varios modelos teóricos que explican cómo y por qué las empresas se internacionalizan.

1.1.1. Modelo de Uppsala

Este modelo se sustenta en la identificación de patrones de crecimiento comunes, basados en una secuencia evolutiva a partir de la acumulación de conocimiento y experiencia en los mercados internacionales a lo largo del tiempo, distinguiendo cuatro etapas dentro de este proceso, iniciando con empresas que no desarrollan ninguna actividad regular de exportación; posteriormente inician actividades de exportación a través de representantes o agentes independientes; continúan establecimiento filiales en el extranjero; y finalmente establecen fabricas o unidades de producción en el extranjero. (Salazar-Araujo, 2023)

Este modelo destaca la importancia de la experiencia y el aprendizaje gradual en el proceso de internacionalización. Según este modelo, Dulce y Cremoso podría comenzar su expansión internacional en países vecinos antes de aventurarse en mercados más distantes.

1.1.2. Modelo de la Empresa Nacida Global (Born Global)

Los procesos organizacionales desarrollados por estas empresas dependen en gran medida de los tics, apoyándose en diversas herramientas tecnológicas para la gestión para lograr sus objetivos internacionales. Estas tecnologías permiten comunicaciones globales de bajo costo y la adquisición de datos de mercado y otros datos de todo el mundo. (Salazar-Araujo, 2023). Para Dulce y Cremoso, este enfoque podría implicar el uso de plataformas de comercio electrónico y redes sociales para alcanzar rápidamente a una audiencia global.

1.1.3. Modelo de la ventaja competitiva

La propuesta de este modelo está basada en que las actividades de comercio internacional contribuyen a incrementar la productividad de un país, facilitando su especialización en aquellos sectores e industrias donde sus empresas son más productivas, reconociendo además que el comercio internacional puede ser un factor de amenaza en el incremento de la productividad de la industria nacional, dado que está a expensa de los estándares internacionales (Salazar-Araujo, 2023). Para Dulce y Cremoso, este enfoque podría ser el más complejo dado la alta competencia que existe en el mercado internacional con grandes referencias en el sector.

2. Estrategias de Internacionalización Empresarial

La internacionalización de una empresa es un proceso multifacético y complejo que implica tomar decisiones estratégicas en un entorno de alta incertidumbre. Hay varios factores que contribuyen a esta complejidad, tales como: Diversidad de mercados, competencia, análisis de riesgo, regulaciones y normativas, así como muchas otras no

menos importantes; lo cual hace que las empresas deban realizar de manera constante, un análisis exhaustivo y proyecciones cuidadosas al planificar su internacionalización, adaptando sus estrategias a medida que evoluciona el entorno. La investigación y la recopilación de información son herramientas clave para reducir la incertidumbre y tomar decisiones con alto contenido de información y datos.

Como estrategia de apoyo a la economía ecuatoriana, se propone la continuidad del Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Ecuatoriana 2020- 2030, con lo cuales lograría tener un mejor escenario para el desarrollo de la internacionalización de las empresas ecuatorianas, tendría como propósito optimizar la gestión del sector externo a nivel nacional y su resultado significa potenciar el crecimiento económico y elevar el nivel de vida de la ciudadanía. Una estrategia que teniendo en cuenta las tendencias del mercado global, las líneas de tecnología y sus exigencias, maximice los potenciales existentes a nivel de la nación, debería ser una política de Estado estratégica y, por ello, un compromiso estable público-privado. (Casanova-Montero & Cenicerros-González, 2020)

Veamos algunas estrategias:

2.1. Exportación Directa e Indirecta

- **Exportación Directa:** Esta se da cuando la empresa comercializa sus productos directamente a los consumidores o intermediarios en el mercado extranjero. Este enfoque permite a Dulce y Cremoso mantener un control directo sobre sus operaciones internacionales y construir relaciones sólidas con sus clientes.
- **Exportación Indirecta:** La empresa se contacta con personas o agencias que sirven de intermediarios, como agentes o distribuidores, para lograr que sus productos alcancen los mercados internacionales. Esta estrategia puede ser menos arriesgada y

requiere menos inversión inicial, pero también implica menos control sobre las operaciones.

2.2. Alianzas Estratégicas o *Joint Ventures*

Las alianzas estratégicas o *joint ventures* permite a las empresas compartir recursos y conocimientos/habilidades con socios locales, mitigando los riesgos asociados con la entrada a nuevos mercados. Esta sinergia facilita la expansión hacia nuevos mercados y la creación de productos innovadores, impulsando así el crecimiento y la expansión empresarial. (Hernández Iriarte et al, 2024). Para Dulce y Cremoso, formar una alianza estratégica con una cadena de cafeterías local podría ser una estrategia efectiva para entrar en un nuevo mercado.

2.3 Licencias y Franquicias

Las licencias/franquicias son estrategias comunes para empresas en el sector de servicios, permitiendo una expansión rápida con una inversión menor de capital. El modelo de licencia se centra en un acuerdo donde el licenciante otorga derechos para usar su propiedad intelectual, como marcas comerciales, diseños o patentes, al licenciatario. Este modelo es especialmente útil para empresas que buscan expandir su alcance sin establecer nuevas sucursales o filiales. Las franquicias ofrecen un modelo de negocio completo, que incluye no solo la marca sino también la forma de operar el negocio de manera eficiente y estandarizada. (Asociación Mexicana de Franquicias, 2024)

Dulce y Cremoso podría considerar ofrecer franquicias a emprendedores locales en mercados extranjeros, lo que permitiría una rápida expansión con un menor riesgo financiero.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se han planteado tres objetivos específicos cuyo fin es el de hacer cumplir con el objetivo general. El primer objetivo, se desarrolló desde el enfoque de una investigación descriptiva con metodología mixta con la intención de identificar las habilidades gerenciales que permiten determinar mercados internacionales más idóneos para una internacionalización mucho más exitosa. El objetivo 2, al igual que el primero, su enfoque es descriptivo ya que focaliza su propósito en las propuestas innovadoras que permiten una internacionalización más acorde al tipo de organización; y el tercer objetivo, permite conocer la intención estratégica de la Unidad de estudio (cafetería Dulce y Cremoso) sobre su internacionalización. Los datos que se generan han sido procesados mediante el análisis estadístico y su correspondiente tabulación cuyo objeto es mostrar conclusiones significativas.

Tabla 2.*Matriz metodológica*

Objetivo general	Objetivos específicos	Tipo de Investigación	Enfoque de investigación	Técnicas de Investigación	Población objetivo	Procesamiento de la información
Evaluar las habilidades gerenciales más efectivas que permiten impulsar la internacionalización de la cafetería Dulce y Cremoso	Identificar las habilidades gerenciales que permiten determinar los mercados internacionales más convenientes para la internacionalización de la cafetería Dulce y Cremoso.	Descriptiva	Mixta	- Entrevistas - - Semi estructurada	Gerentes (2) Trabajadores (8)	Transcripción y análisis de las entrevistas
				-Revisión bibliográfica (Textos y documentos referentes a la temática)		Triangulación teórica
	Describir las propuestas innovadoras de la cafetería Dulce y Cremoso para su internacionalización organizacional.	Descriptiva	Mixta	- Entrevistas - Encuesta de Likert	Gerentes (2) Trabajadores (8)	Transcripción y análisis de las entrevistas Tabulación y análisis estadístico de los datos recopilados
	Analizar la intención estratégica de la cafetería Dulce y Cremoso con su internacionalización	Analítica	Cuantitativa	-Encuesta de Likert	Trabajadores (8)	Escalas de medición y tabulación y análisis estadístico de los datos recopilados

Nota. Objetivos orientadores de la investigación, destacándose la técnica a utilizar para el levantamiento de la información (2025)

Enfoque metodológico

El enfoque es de una metodología mixta, el cual se representa por una combinación entre el enfoque cualitativo y el cuantitativo. En lo cualitativo, porque se utilizará un instrumento como la entrevista en profundidad, requiriendo posteriormente de un análisis interpretativo por parte de la investigadora. Este método permite dar un respaldo teórico, comprensivo e interpretativo de las vertientes (ejes temáticos) expuestas, y más aún desde la experiencia propia de quienes tienen la responsabilidad de gerenciar y ejecutar procesos que buscan impulsar y desarrollar estrategias de internacionalización en la cafetería Dulce y Cremoso.

En cuanto al enfoque cuantitativo, por el uso de un instrumento tipo escala de Likert para conocer las impresiones de los encuestados en relación al tema abordado. Esta estrategia de levantamiento de información (encuesta Likert) contribuyó en la recolección de datos estadísticos y numéricos, lo cual facilitó el análisis descriptivo concerniente a los objetivos propuestos, en la que los trabajadores de la cafetería Dulce y Cremoso manifestaron su apreciación en relación a las posibilidades de internacionalización de la empresa.

Diseño de investigación

El tipo de investigación es documental y bibliográfica la cual se basó en la revisión de páginas web oficiales, textos de consulta (físicos, digitales y/o electrónicos), artículos científicos, documentos oficiales, entre otros. Naturalista (De campo), dado que se desarrolló una estrategia de observación directa participante, en la que se visitó a dos (2) cafeterías Dulce y Cremoso, siendo en este caso, una del cantón Portoviejo y una en el

cantón Manta, pertenecientes ambos cantones a la Provincia de Manabí; y, por último, la investigación es no experimental, dado que no existe manipulación de las variables durante la investigación.

Tipo de investigación

Descriptiva: Cabe destacar que una investigación descriptiva “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (Guevara G. et al., 2020, como se citó en Valle A. et al., 2022, p. 15). Gracias a la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos, se muestran hallazgos y situaciones que detallan aspectos interesantes sobre la posibilidad de una internacionalización de la Cafetería Dulce & Cremoso. Esto ha permitido recabar información valiosa sobre las reales oportunidades que pudiera obtener esta empresa.

Analítica: Este tipo de investigación “separa de las partes de un todo para analizarlas independientemente y establece las relaciones que se presentan entre ellas” (Guamán K. et al., 2021, p. 165). El objetivo tres de la investigación se alcanza gracias a la instrumentación de este método, ya que permitió analizar la intención estratégica de la cafetería Dulce y Cremoso con su internacionalización en una adecuada dimensión desde la perspectiva de los trabajadores, haciendo su correspondiente contraste con lo expuesto por la gerencia. Este análisis incluye lo estadístico para identificar las relaciones y correlaciones entre las variables. Para ello, tal como se mencionó anteriormente, se ha utilizado la escala de Likert para medir el nivel de comprensión de las estrategias de

internacionalización que bien pueden permitir a la cafetería Dulce & Cremoso optar por esta oportunidad.

Métodos de investigación

En la investigación se aplican dos tipos de métodos: Inductivo y deductivo.

Inductivo. Su aplicabilidad “se lleva a cabo mediante la aplicación de una hipótesis específica para luego conocer el componente teórico que se esconde tras ella” (Palmero S., 2021, p.16). Se hace oportuna en esta investigación porque permite identificar elementos que son propios de un conocimiento que nace desde la praxis gerencial diaria y de la experiencia recogida, por ello, se ha centralizado la atención en la cafetería Dulce y Cremoso en cuanto a la originalidad de su idea de negocio y que bien puede resultar como un ancla para su internalización.

Deductivo. En este método “se formula una hipótesis de acuerdo con la teoría planteada, se lleva a cabo una observación partiendo de la hipótesis planteada, para finalmente confirmar mediante la observación realizada lo que en la hipótesis se propone” (Gracia S., 2019, p.23); se aplica en esta investigación porque se soporta sobre la base del conocimiento comprobado, es decir, la consulta de teorías y posturas sobre las habilidades gerenciales y su influencia para dar viabilidad a la internacionalización. Acá se ha valorado la teoría, dándose un proceso de comparación constante sobre la propia teoría y la intención estratégica de la cafetería Dulce & Cremoso.

Técnicas de investigación

Entre las técnicas de recolección de información se encuentran la encuesta tipo escala de Likert y la entrevista en profundidad, en esta última se utilizará como guía la propuesta de Vegas-Meléndez (2015) en su Tesis Doctoral, en cuanto al uso de la matriz axial para la categorización del discurso de los entrevistados.

Ficha de observación: A través de esta ficha, se toman las primeras impresiones por parte de la investigadora. Evitando la subjetividad, sujetando un criterio únicamente en la calidad de lo observado: Comportamiento del servicio, atención directa y capacidad de respuesta ante la necesidad del cliente. Esta ficha ha sido el paso inicial para un proceso de recopilación de información en el campo, dando paso posteriormente, a la instrumentación de la entrevista y la encuesta.

Entrevista semi estructurada: Este tipo de entrevista permite tener un guión previo a la conversación, lo cual permite repreguntar en caso de que el entrevistado no satisfaga con su respuesta inicial al entrevistador, así como flexibilidad en las respuestas por cada entrevistado. La misma se aplicó a los responsables de la gerencia de cada Cafetería de Dulce y Cremoso, en los cantones mencionados anteriormente.

Encuesta: El cuestionario diseñado está planeado en los términos de dar un aporte significativo al alcance de los objetivos de la investigación, en especial a los objetivos 2 y 3. Se orienta el cuestionario en recoger información valiosa sobre la percepción que tienen los trabajadores sobre la internacionalización y la oportunidad que tiene la Cafetería Dulce & Cremoso de concertar estrategias para su consolidación. Las preguntas del cuestionario son tipo afirmación, en la que los trabajadores pueden manifestar su acuerdo o desacuerdo

en diferentes niveles. La validación del instrumento estuvo a cargo del tutor de esta investigación.

Población y muestra

Población

La población objetivo han sido los trabajadores de las Cafetería Dulce & Cremoso de los cantones Portoviejo y Manta, habiendo sido consultados durante dos fechas distintas; la población se encuentra definida por los usuarios de la Cafetería Dulce y Cremoso de la ciudad de Portoviejo y Manta, en ellas se han aplicado encuestas (Tipo escala de Likert) a nueve (9) trabajadores -tres (3) por cada cafetería- y tres entrevista en profundidad direccionadas a los gerentes responsables de cada cafetería, todo en el hábitat natural del caso de estudio.

Muestra

Dado que la población es un número bajo, la muestra se puede manejar de manera estadística en un cien por ciento (100%), y los datos de la muestra son iguales a la población (párrafo anterior).

Para la entrevista, la misma se aplicó a dos (2) informantes claves, siendo representada por la alta gerencia de cada Cafetería Dulce & Cremoso / Manta, en este caso, se ha aplicado un cuestionario con un número máximo de tres preguntas, cada una vinculada a los objetivos específicos, dejando abierta la posibilidad de repreguntar o hacer

una nueva pregunta, en caso de requerir más información o del surgimiento de un nuevo componente en el discurso del entrevistado.

En cuanto a la encuesta, esta se aplicó a un total de ocho (8) trabajadores que laboran en estas Cafeterías de Dulce y Cremoso, siendo en este caso cuatro (4) por cada una de las cafeterías. De igual forma se han formulado cinco (5) afirmaciones en la que los trabajadores han respondido según su criterio en escala de cinco puntos: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Neutral, Nada de acuerdo, Totalmente en desacuerdo.

RESULTADOS

Los resultados en la investigación representan parte de los hallazgos. Su presentación se da luego de aplicar pasos y métodos acordes a un proceso de análisis que permita acercarse, desde la forma más objetiva, a la realidad existente.

OE.1 Habilidades gerenciales que permiten determinar los mercados internacionales más convenientes para la internacionalización

Interpretación de lo expresado en las entrevistas semiestructurada

La entrevista aplicada a los gerentes de las cafeterías Dulce & Cremoso de los cantones Portoviejo y Manta, resultó ser muy positiva en los términos de los objetivos planteados por la investigación. Ha sido un diálogo ameno y fluido, sin contratiempos en cuanto al tipo de pregunta, lugar y tiempo utilizado; comenzando con una exploración general sobre la idea de la investigación por parte del entrevistado, lo cual pretende

alcanzar compartir las experiencias del propio entrevistado. Las preguntas se han realizado en secuencia y de igual forma, las respuestas recibidas. A continuación, la tabla 3 muestra preguntas y respuestas de los entrevistados.

Tabla 3.*Preguntas y respuestas de los entrevistados*

Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2
1.- ¿La Cafetería D&C cuenta con las habilidades gerenciales para incursionar en los mercados internacionales para su internacionalización?	Creo que es importante desarrollar más que habilidades gerenciales, hay que desarrollar una cultura global de lo que se quiere conquistar. Hoy día los mercados internacionales son muy difíciles para nosotros, tenemos habilidades, pero carecemos de otras condiciones que nos ayuden a enfrentar un reto como ir a competir afuera. Por ejemplo, el idioma, debes ser competente en eso, dominar más de un idioma, saber mucho del sitio a donde quieres entrar a competir, además se debe ser un planificador con una visión muy amplia del mundo y de donde se quiere incursionar. Lo otro es conformarte con ser franquicia.	Se hace difícil estar en otros países y no mostrar calidad de tu producto o marca, y para demostrar tu calidad debes tener un equipo de personas que se fijen solo en eso. Las habilidades son importantes, pero también lo es tener aliados, y en esa parte la habilidad del gerente está en conseguir los más honestos y confiables sobre las reales posibilidades, tener socios que te ayuden a anticiparse a lo que vas encontrar. Por ello, se hace necesario saber negociar con socios extranjeros que ayuden a mapear el comportamiento de los consumidores y las finanzas corporativas.
2.- ¿La Cafetería D&C tiene propuestas innovadoras para asumir una posible internacionalización?	Tenemos aceptación acá y tenemos clientela fidelizada, nuestros precios son accesibles y tenemos buena atención, pero no hemos innovado mucho a mi parecer, los clientes vienen porque somos buenos en los productos que ofrecemos; debemos tener mayor familiaridad con la tecnología y las nuevas aplicaciones, fíjate que las IA ya están en todos lados, y de seguro pronto aparecerá en el mercado de las cafeterías hasta para ordenar un servicio, y cuidado, si no será para colocarlo en tu mesa.	La innovación en la empresa siempre forma parte de los comunicados internos. Debemos innovar para sobrevivir a estos tiempos complejos, nuestros procesos siempre están en revisión, pero para internacionalizarse es necesario reforzar para ser más atractivos en otros mercados. La innovación ha llegado hasta las formas de comunicación y la comercialización. Hoy día haces un zoom y cierras un negocio; vendes por WhatsApp mediante un enlace; promocionas por tus redes y también vendes

		por allí. Creo que debemos buscar mercados cercanos a nosotros, ver que ofrecen de manera innovadora y ver si podemos superarlo; caso contrario, no me atrevo a pensar en un futuro exitoso
3.- ¿La Cafetería D&C cuenta con un direccionamiento estratégico para su internacionalización?	Creo que no ha habido la suficiente información sobre los planes futuros de la empresa; lo que sé lo obtengo de nuestra página oficial. Pero, según mis estudios y conocimiento debemos tener una visión de largo plazo que nos permita anticiparnos a lo que viene en los próximos años, y eso se llama cambio. En algunas situaciones nos superará. Los riesgos son parte del negocio, sin embargo, siempre te encontrarás con hechos y datos duros a los cuales tendrás que prestar mucha atención.	Debe haber un liderazgo que forme a la gente sobre los planes a futuro, como vamos hacer para mantenernos en el mercado nacional principalmente, luego si superamos lo interno, pensar en otros países. Entiendo que si se direcciona hacia una internacionalización debe estar basado en muchos aspectos, entre ellos la de un análisis predictivo que permita visualizar las reales oportunidades, no cabe dudas que eso implica contar con alguien que tenga habilidades de gestión de negocios con enfoque global.

Nota. Representa las respuestas de los entrevistados a cada pregunta realizada por la investigadora (2025)

Como bien se conoce, lo expresado por los entrevistados representa para sí mismos una interpretación de su propia realidad. La investigadora para poder hacer uso de la objetividad en sus apreciaciones hace uso de una estrategia de análisis muy propia de la metodología cualitativa, conocida como la Teoría Fundamentada, a través de ella se permite el uso de una herramienta muy utilizada para estos casos, y que se le conoce en el mundo de la ciencia como hermenéutica, es decir “interpretar lo interpretado”. Esto puede apreciarse en la tabla 4 de este documento: *Matriz Axial de Categorización*.

La matriz incluye parte del discurso (por cuestión de espacio) de los entrevistados, quienes con un tiempo límite de veinte minutos cada uno, de sus percepciones sobre las interrogantes planteadas, solicitando la mayor honestidad, objetividad, y precisión de sus palabras dado que son compartidas en esta investigación, resguardando para sí mismas información sensible, si así lo requiere el entrevistado(a). Se justifica esta matriz dado que su aplicabilidad facilita la sistematización de patrones discursivos de los entrevistados. A continuación, se muestran parte de los hallazgos en la matriz axiológica denominada *Matriz Axial de Categorización* (Tabla 4).

Tabla 4.*Matriz Axial de Categorización*

Discurso	Código in vivo	Sub categoría	Familia	Categoría
ENTREVISTADO 1				
P1. La Cafetería D&C cuenta con las habilidades gerenciales para incursionar en los mercados internacionales para su internacionalización	-Mapeo del comportamiento de los consumidores	Conocimiento del mercado y del cliente	Habilidades gerenciales	Modelo de gestión de negocio
P2. La Cafetería D&C tiene propuestas innovadoras para asumir una posible internacionalización	-Cultura global	Visión prospectiva		
P3. La Cafetería D&C cuenta con un direccionamiento estratégico para su internacionalización	-Saber negociar con socios extranjeros			
	-Capacidad de anticipación -Toma de riesgos financieros calculados			
ENTREVISTADO 2			Internacionalización	
P1. La Cafetería D&C cuenta con las habilidades gerenciales para incursionar en los mercados internacionales para su internacionalización	-Formador de equipos	Adopción de una perspectiva global	Estrategias de Internacionalización	
P2. La Cafetería D&C tiene propuestas innovadoras para asumir una posible internacionalización	-Alianzas estratégicas	Visión sobre nuevas oportunidades		
P3. La Cafetería D&C cuenta con un direccionamiento estratégico para su internacionalización	-Lectura de las tendencias			
	-Familiaridad con la tecnología			
RESPUESTAS				
R1.				
R2.	Revisar ANEXOS			
R3.				

Nota. Esta matriz muestra como surgen los datos y como se genera la categorización, producto de la asociación entre los componentes familia (2025)

Luego de identificar los “códigos in vivo”, la investigadora en un ejercicio de comparación constante (establecido como estrategia de análisis en la Teoría Fundamentada) procede a agrupar aquellos códigos que se asemejan entre sí, y que son coincidentes entre los entrevistados, llevándolos a una subcategoría; luego se vuelven a reagrupar, pero esta vez en *familias*, cuya intención es dar paso a una subcategoría. Seguidamente, se continúa con la definición de las subcategorías, desglosando su *sentido epistémico* desde la interpretación de la investigadora, lo cual se refiere al modo en que se entiende el hallazgo que surge como una afirmación.

La siguiente fase del análisis cualitativo se centró en la descripción detallada del proceso de interpretación, el cual se muestra en la Tabla 5 (*Matriz de interpretación del discurso*). Este enfoque contribuye en la interpretación de la información disponible y de los datos que surgen, además de coadyuvar la conexión entre los hallazgos con los objetivos de la investigación. En este proceso de categorización se parte de tres áreas principales:

Habilidades Gerenciales, Internacionalización y Estrategias de Internacionalización. (Tabla 5)

Tabla 5.*Matriz de interpretación del discurso*

Descripción
1. Habilidades gerenciales para la internacionalización 1.1. Son aquellas destrezas con las que cuenta la alta dirección de una empresa para liderar estrategias y procesos que consoliden la posición de dicha organización en el ámbito internacional; sosteniendo una clara comprensión del contexto global actual. 1.1.1. Gestión de negocios con enfoque internacional 1.1.2. Dominio de las tecnologías y los medios digitales presentes 1.1.3. Visión estratégica del entorno económico, político y social a nivel global y su interacción con la empresa 2. Internacionalización 2.1. Representa un proceso mediante el cual la empresa desarrolla una parte de sus actividades, específicamente en la colocación de sus productos o servicios en otros países, para su comercialización. La innovación y la diferenciación juegan un rol importante en su oferta. 2.1.1. Productos y servicios que generen una experiencia de valor en los clientes 2.1.2. Servicio diferenciador de otras marcas internacionales: Digitalización de sus servicios (apps) 2.1.3. Relación justa precio-calidad 3. Estrategias de Internacionalización 3.1. Aquellas formas de actuación para la puesta en práctica de acciones dirigidas a la internacionalización de un producto, servicio o marca empresarial, bajo un objetivo estratégico que responde al ¿Para qué internacionalizar? ¿Qué se busca alcanzar? 3.1.1. Partir del modelo de gestión del negocio (Presencia, sumar reputación, dividir la producción en países diferentes) 3.1.2. Decidir por la vía más conveniente (Exportación; Franquicias; Inversión directa, Estrategia de e-commerce y digitalización) 3.1.3. Factores a considerar: Recursos financieros disponibles, socios confiables, interés del país receptor en la inversión extranjera 3.1.4. País destino: Insumos y talento humano disponibles; aspectos económicos y legales; estructura tributaria

Nota. Matriz que muestra la interpretación de la investigadora a partir de la narrativa de los entrevistados, triangulado con los ejes temáticos de la investigación (2025)

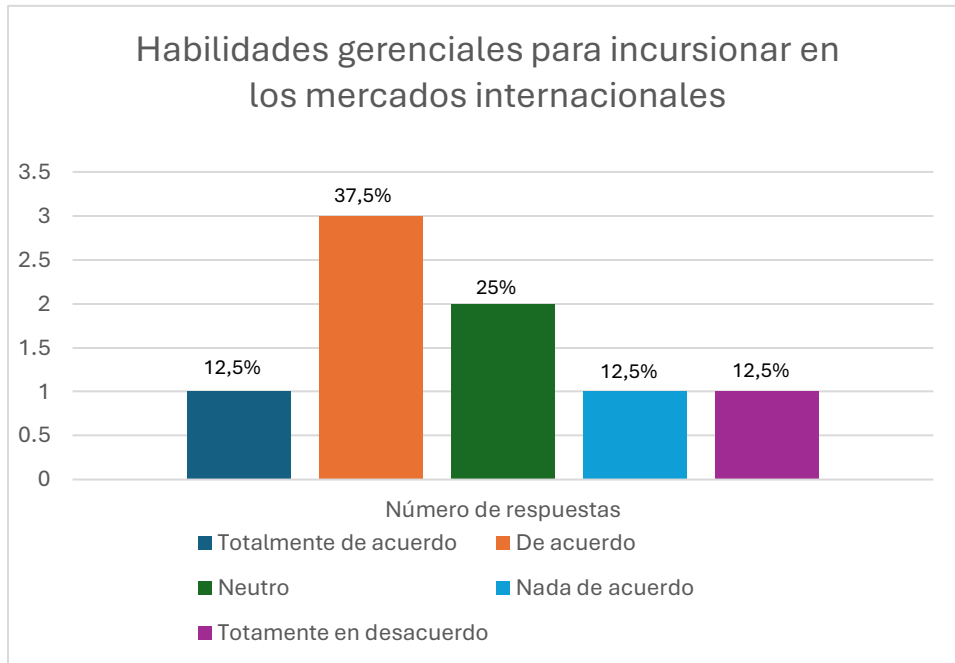
Análisis de la encuesta (Escala de Likert)

Se procede a mostrar el análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de las Cafeterías Dulce y Cremoso (Cantones Portoviejo y Manta), siendo un total de ocho (8), cuatro (4) por cada cafetería; el formato de esta encuesta de Escala de Likert se puede observar en el Anexo 2. Los resultados se exponen en relación con los objetivos de la investigación, y son presentados de manera gráfica (tipo circular), y los detalles numéricos por cada respuesta de las preguntas se encuentran en el Anexo 3.

OE.1 Habilidades gerenciales que permiten determinar los mercados internacionales más convenientes para la internacionalización

1. Las habilidades gerenciales de los directivos de La Cafetería D&C contribuyen en una gestión de negocios con enfoque global que permite incursionar en mercados internacionales.

Figura 1.*Habilidades gerenciales para la internacionalización*



Nota. Los números a la izquierda de los dos puntos representan la cantidad de colaboradores que eligieron cada opción, y los porcentajes a la derecha representan la proporción del total de respuestas.

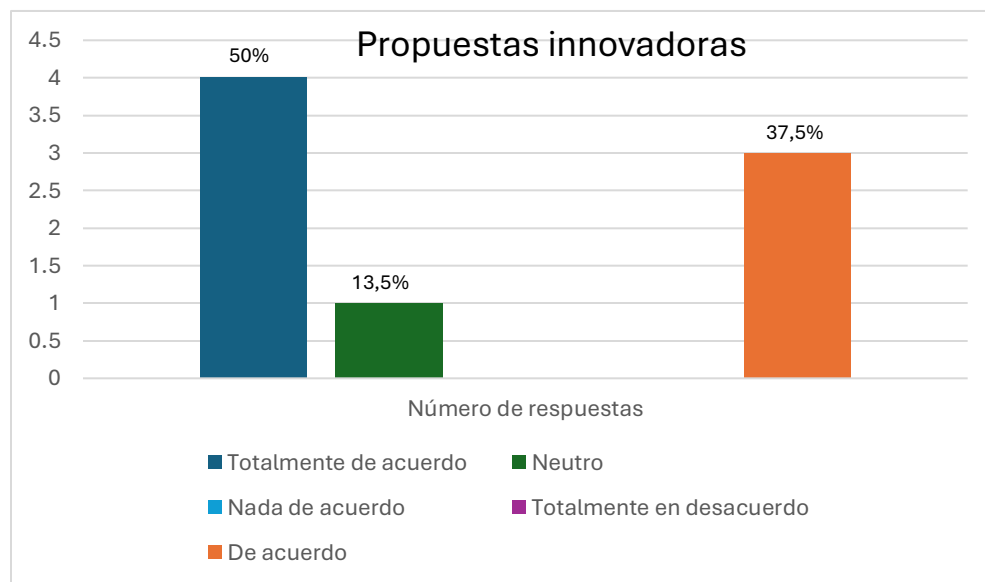
Tal como se muestra en la figura 1 los que consideran estar totalmente de acuerdo y los de acuerdo suman un cincuenta por ciento (50%) de los encuestados, lo cual muestra la confianza que tiene este grupo de colaboradores en la capacidad (habilidades) gerencial de sus directivos para poder incursionar en los mercados internacionales, sin embargo, y no menos importante, un 25% del total (2) consideran lo contrario de tener las condiciones para incursionar en mercados internacionales, esto puede llegar a incidir en las estrategias que se quieran implementar dado que se debe partir del convencimiento para enfrentar un reto como la internacionalización, y por último, están los neutrales (25%) quienes seguramente por desconocimiento prefieren no opinar.

OE.2 Describir las propuestas innovadoras de la cafetería Dulce y Cremoso para su internacionalización organizacional

2. Existen propuestas innovadoras por parte de la gerencia de la Cafetería D&C que facilitan un proceso de internacionalización

Figura 2

Propuestas innovadoras para su internacionalización



Nota. Los números a la izquierda de los dos puntos expresan la cantidad de colaboradores que eligieron cada opción, y los porcentajes a la derecha simbolizan la proporción del total de respuestas.

En la figura 2 se observa que los totalmente de acuerdo y los de acuerdo suman un 87,50% (4 y 3, respectivamente) en cuanto a que consideran que la Cafetería D&C tiene propuestas

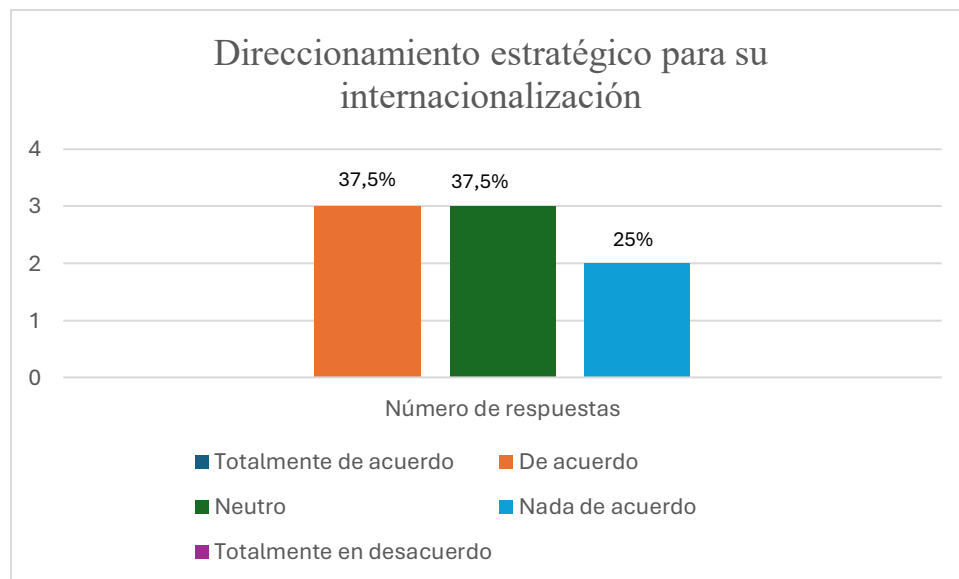
innovadoras para poder incursionar en el mercado internacional, esto se convierte en una ventaja, por ende, el convencimiento de los colaboradores hace intuir que existen condiciones diferenciadoras en el servicio y de productos competitivos; un 13,5% asume una posición neutral, para lo cual se entiende no querer opinar al respecto.

OE.3 Analizar la intención estratégica de la cafetería Dulce y Cremoso con su internacionalización

3. Las habilidades gerenciales de la directiva de la Cafetería D& han impulsado un trabajo en equipo que permite consolidar un direccionamiento estratégico para la internacionalización

Figura 3

Direccionamiento estratégico



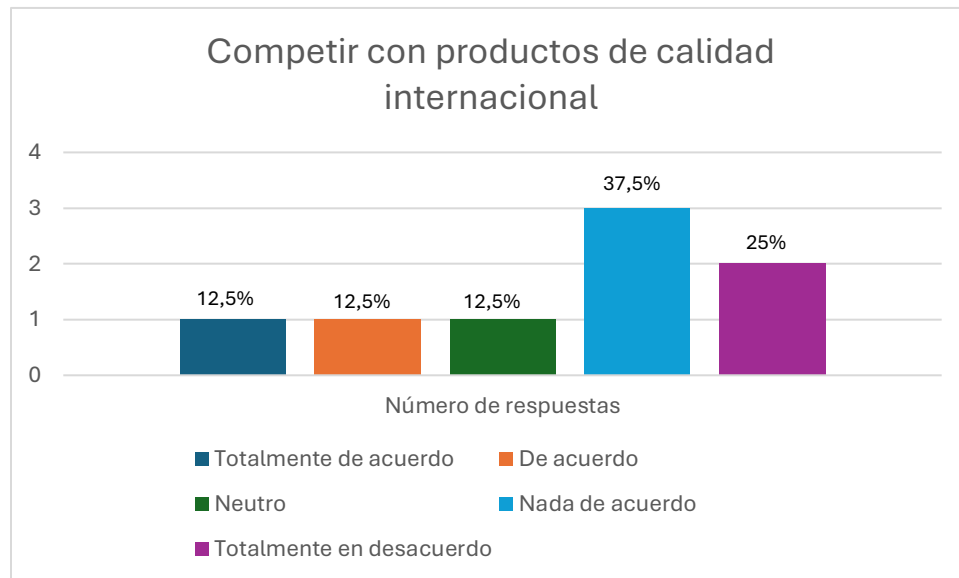
Nota. Los números a la izquierda de los dos puntos revelan la cantidad de colaboradores que eligieron cada opción, y los porcentajes a la derecha establecen la proporción del total de respuestas.

En cuanto al direccionamiento estratégico el cual determina la intención de internacionalización de la Cafetería D&C existe cierta reserva por parte de los encuestados, por eso, sólo un 37,5% está de acuerdo que existe una intención delineada para la internacionalización, sin embargo, un significativo 37,5% de los consultados se mantiene neutro a la afirmación, pudiéndose interpretar el no estar seguro sobre los planes de una posible internacionalización, a su vez, un 25% opina estar en desacuerdo, lo que se interpreta que no existe el diseño de un plan estratégico para la internacionalización.

4. Las habilidades gerenciales de los directivos de la Cafetería D&C permiten tener confianza para competir con productos de calidad internacional

Figura 4

Productos de calidad internacional



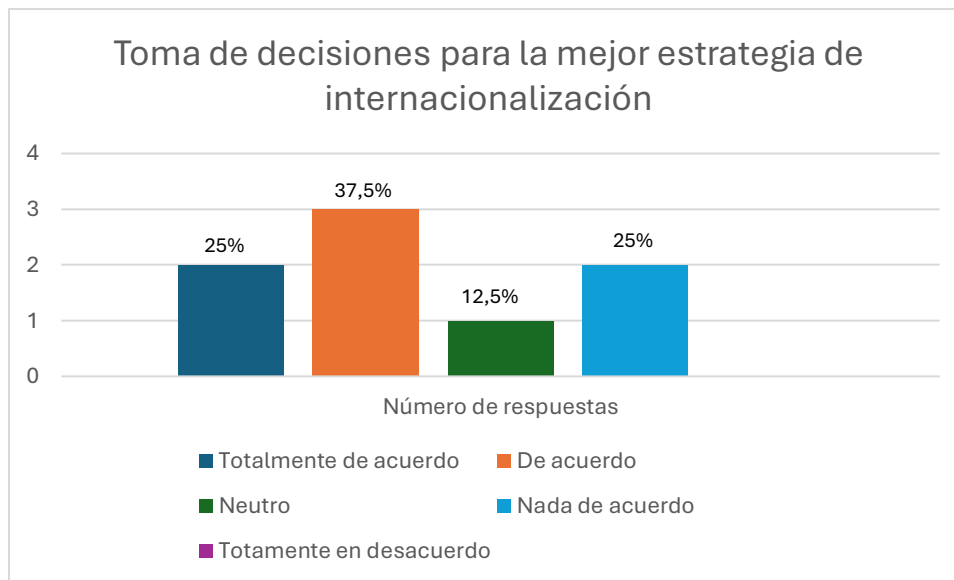
Nota. Los números a la izquierda de los dos puntos muestran la cantidad de colaboradores que eligieron cada opción, y los porcentajes a la derecha determinan la proporción del total de respuestas.

La mayoría de los consultados considera que la Cafetería D&C cuenta con directivos con la habilidad gerencial requerida para incursionar en el mercado internacional con productos de calidad, entendiéndose que son conocedores del entorno global, y la capacidad de encontrar socios y alianzas estratégicas que viabilicen esta posibilidad, en este sentido se observa un 62,5% está en totalmente de acuerdo y de acuerdo (al sumar 37,5% + 25%), esto hace ver la confianza que tienen los colaboradores en sus directivos, así como en los productos que preparan y sirven para el consumo; aunque de igual forma se encuentra una posición neutral (12,5%) de opinar al respecto, y por último, un 12,5% está en desacuerdo en que se cuente con las habilidades gerenciales necesarias y de la calidad suficiente de los productos para poder asumir una internacionalización, pudiéndose dar el caso de que este colaborador tenga un conocimiento sobre el mercado internacional en la rama de las cafeterías.

5. Los directivos de la Cafetería D&C cuentan con las habilidades gerenciales necesarias para la toma de decisiones en cuanto a la mejor estrategia de internacionalización

Figura 5

Toma de decisiones para la mejor estrategia de internacionalización



Nota. Los números a la izquierda de los dos puntos muestran la cantidad de colaboradores que eligieron cada opción, y los porcentajes a la derecha figuran la proporción del total de respuestas.

Los encuestados, en su mayoría (52,5%), consideran que los directivos de la Cafetería D&C tienen el suficiente conocimiento y habilidad gerencial para tomar las mejores decisiones sobre la estrategia a seguir para una internacionalización del modelo de negocio que representa esta empresa, esto expresa una sólida confianza por parte de los trabajadores en

cuanto a la posible ruta a seguir para incursionar en otros mercados; por su parte, un 25% está en desacuerdo sobre las habilidades para formular la mejor estrategia para la internacionalización del modelo de negocio, lo cual puede intuir en la poca confianza en los directivos para considera la mejor decisión al respecto, y por último, un 12,5% se mantiene neutral, lo cual se interpreta como un desconocimiento sobre si está considerando o no esta posibilidad.

Relación entre hallazgos y objetivos

Antes de proceder con la fase de discusión, la investigadora pasa a describir la relación existente entre hallazgos y objetivos, tomando en consideración lo resultante (respuestas) en las entrevistas en profundidad realizada a dos (2) gerentes/encargados de las Cafeterías Dulce y Cremoso (Portoviejo/Manta); y lo referente a la encuesta tipo escala de Likert (5 puntos) aplicada a los colaboradores que laboran en dichas cafeterías. En este proceso se aplicó la estrategia de la triangulación, siendo para este caso, la teórica.

Mediante esta triangulación, expuesta en la matriz de ordenamiento conceptual (Tabla 5), se tiene una comprensión más definida sobre las distintas posturas teóricas referentes a las habilidades gerencias (variable independiente) y la internacionalización (variable independiente), en la que se recurre a las etapas de su génesis (clásica y emergente), dimensiones y enfoques según su intención, hasta llegar a una interpretación propia.

En lo que concierne al OE.1 *Habilidades gerenciales que permiten determinar los mercados internacionales más convenientes para la internacionalización*; tanto en la entrevista como en la encuesta, existen resultados algo antagónicos. Los entrevistados

muestran un conocimiento más profundo sobre el tema de las habilidades gerenciales y lo concerniente a la internacionalización. Los encuestados, por su parte, recurren a la percepción sobre cada pregunta expuesta en el cuestionario (encuesta), percibiendo la internacionalización como una oportunidad, y en la que consideran que la gerencia tiene las habilidades necesarias para asumir el reto.

Desde lo planteado en el OE.2 *Describir las propuestas innovadoras de la cafetería Dulce y Cremoso para su internacionalización organizacional*; en la Tabla 4. Matriz de interpretación del discurso, se establecen puntos mínimos a considerar para un éxito en el proceso de internacionalización, en dicha matriz se resalta el que la innovación y la diferenciación juegan un rol importante en su oferta, como por ejemplo el ofrecer: Productos y servicios que generen una experiencia de valor en los clientes (su historia es un valor a resaltar: *Un dulce negocio que nació del amor*); servicio diferenciador de otras marcas internacionales: Digitalización de sus servicios (apps); y relación justa precio-calidad, es una buena forma de atraer clientes con una cultura diferente.

Por último, el OE.3 *Analizar la intención estratégica de la cafetería Dulce y Cremoso con su internacionalización*; la investigadora a lo largo del recorrido de la triangulación (incluyendo entrevistas y encuestas) se permite asumir una postura crítica y objetiva, partiendo de la comprensión discursiva de lo expresado por los informantes,

entendiendo que la empresa Dulce & Cremoso, aun cuando tenga como intención internacionalizarse, pareciera no contar con una gerencia estratégica con las habilidades necesarias para enfrentar este tipo de reto empresarial; al menos no se observa desde un primer momento.

DISCUSIÓN

La discusión en este trabajo de investigación se da sobre la premisa de cómo se interpretan los hallazgos/resultados por parte de la investigadora, partiendo de la hipótesis inicial, hasta la triangulación de las teorías, información y datos recabados.

Desde la percepción de la investigadora, en las entrevistas aplicada a la gerencia de las cafeterías Dulce & Cremoso ubicadas en los cantones Portoviejo y Manta, estos mantienen una especie de duda razonable en cuanto a un posible éxito de la cafetería en mercados internacionales, dada las características y condiciones que en cierta forma en relación a las habilidades gerenciales deben poseer para asumir el reto de la internacionalización; sin embargo, los colaboradores con sus respuestas en la encuesta, se muestran más optimistas en cuanto a la posibilidad de incursionar en latitudes foráneas.

La teoría sobre las habilidades gerenciales, explicada en diferentes posturas, plantea que esta representa un conjunto de destrezas por parte de un talento humano, con funciones gerenciales, que le permiten desarrollar y administrar situaciones y procesos vinculados a la estrategia de la empresa, con organización y conocimiento sobresaliente. Para lo cual, entre lo observado, estudiado e interpretado, la Cafetería Dulce & Cremoso, si desea asumir el

reto de incursionar en otros mercados debe contar con gerentes/directivos con la experiencia y el conocimiento suficiente para trazar y viabilizar la ruta de la internacionalización de una manera exitosa, o al menos, con el mínimo riesgo.

Por otra parte, desde el criterio de la investigadora, no existe una propuesta de innovación clara por parte de la Cafetería Dulce & Cremoso que le permita enfrentar la internacionalización de manera exitosa. En lo local, tiene una buena acogida, y es reconocida entre los emprendimientos más exitosos, encontrándose en ciertas partes del Ecuador, pero su estructura organizativa no muestra ser suficiente para alcanzar a ser de tipo corporativa; lo que, sin dudas, es una desventaja con relación a marcas ya posicionadas en mercados internacionales. Para asumir un reto de internacionalización, se debe contar con una propuesta innovadora que haga pensar al consumidor sobre lo que puede experimentar al identificar un producto de alto consumo, pero que es diferente en su proceso, servicio o en su utilidad.

En el contexto de la intención estrategia, se puede considerar que la estrategia de internacionalización más viable es la de la franquicia, pero para ello, se hace necesario actuar (organización) de manera corporativa. Para ello, se debe contar con directivos con habilidades gerenciales más allá de las conocidas habitualmente (Liderazgo, comunicador, motivador, formador de equipos de trabajo, entre otras), cuya visión en prospectiva permita anticiparse a los cambios, con una buena lectura de las tendencias y necesidades del propio mercado, con conocimiento global y cultural de los negocios, y en especial al de las cafeterías; siendo audaz en establecer relaciones comerciales con socios estratégicos que

sean conocedores del negocio, así como alianzas estratégicas con quienes pueden dar viabilidad a la entrada al mercado local donde se quiere incursionar. Todo lo anterior pasa por un diagnóstico previo, cuyo objetivo inicial sea la exploración, identificando la cultura y las necesidades no cumplidas al consumidor en relación con el producto a ofertar.

Como aporte adicional, se presenta en la tabla 6 la *Matriz de Ordenamiento Conceptual*, la misma muestra de manera resumida el proceso de triangulación desarrollado, con el objeto de focalizar las habilidades gerenciales con las cuales un directivo debe poseer para poder enfrentar el reto de la internacionalización. Dicha *Matriz de Ordenamiento Conceptual*, contribuye en dar una secuencia de la ramificación (bifurcación) sobre la administración como filosofía de estudio; mostrando de manera gráfica la evolución de la ciencia administrativa y gerencial, llegando hasta las habilidades gerenciales para la internacionalización de la empresa. Esto se puede observar en la figura 6. *Habilidades gerenciales para la internacionalización de la empresa: etapas, enfoques y dilemas*.

Tabla 6.

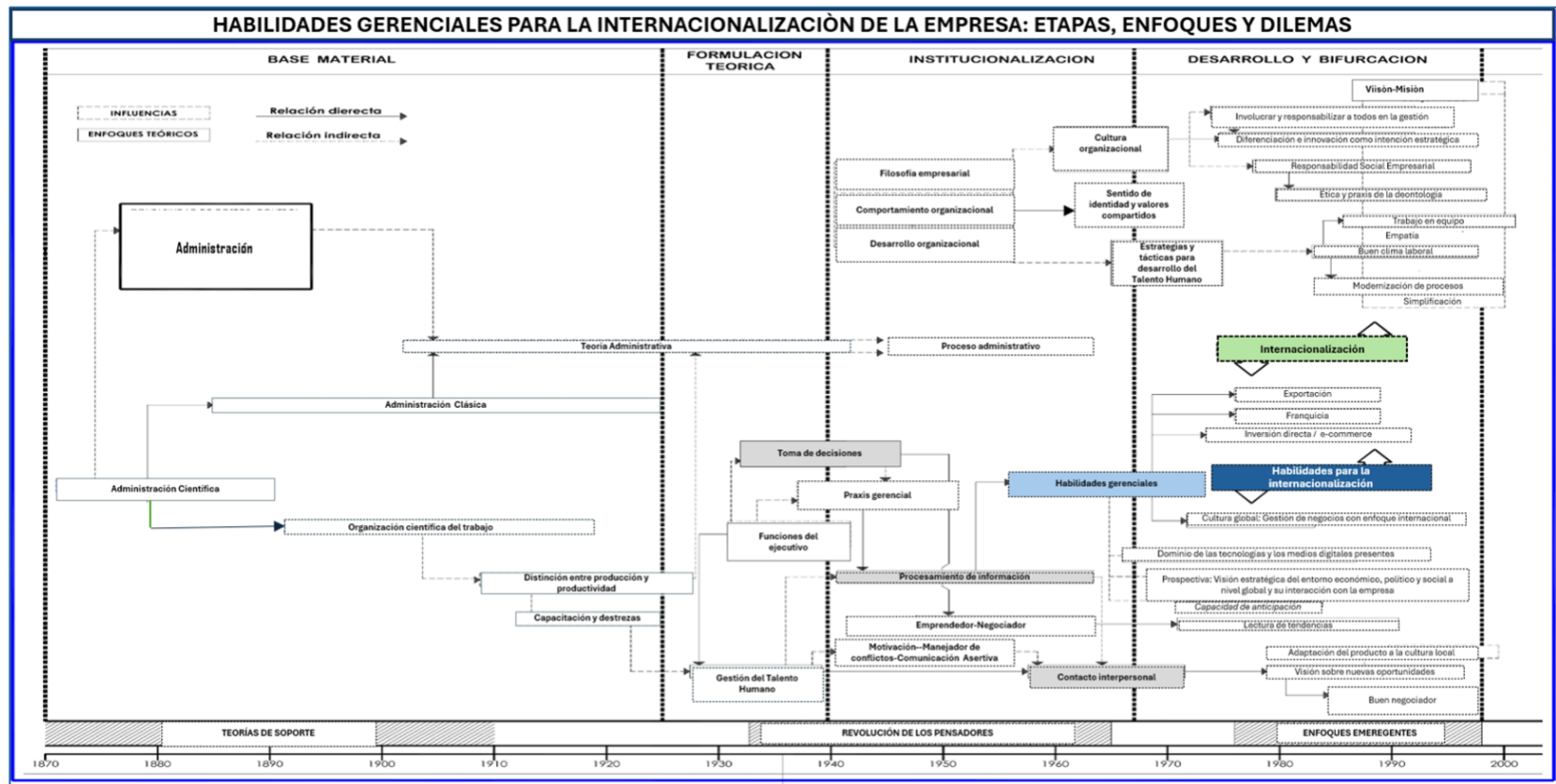
Matriz de Ordenamiento Conceptual

	Base filosófica	Etapa	Referente	Dimensiones	Enfoque	Habilidades para la internacionalización
M A P E O T E Ó R I C O	Administración Gestión del talento humano Desarrollo organizacional Habilidades Gerenciales	Clásicos (Formulación Teórica)	Peter F. Drucker (1954); Henry Mintzberg (1973); Robert L. Katz (1974); Fred Luthans (1988); Daniel Goleman (1998)	-Identificar y clasificar las habilidades gerenciales -Estudio de los roles y habilidades gerenciales -Habilidades gerenciales desde una perspectiva conductual -Habilidades gerenciales desde la inteligencia emocional	-Liderazgo -Trabajo en equipo -Motivación - Comunicación -Resolución de conflictos -Manejo de estrés	-Estrategias de Internacionalización -Cultura sobre el entorno global de los negocios -Prospectividad -Dominio de la tecnología -Manejo de las redes sociales -Visión corporativa -Lectura adecuada de las tendencias -Identificación de socios y alianzas estratégicas
		Emergentes (Institucionalidad)	Newstrom, J. (2007); Chávez, S., De las Salas, M., & Acosta, R. B. (2015); Silva-Rubio, E. (2021); Pérez, O. (2022); Mayab, P. A. (n.d.);	-Gestión moderna de las habilidades gerenciales -Habilidades conceptuales, blandas y técnicas	-Negociación -Empatía - Comunicación asertiva -Equipos de alta competencia	

Nota. La matriz muestra la base teórica de la cual parte el término *habilidades gerenciales* (2025)

Figura 6.

Habilidades gerenciales para la internacionalización de la empresa: etapas, enfoques y dilemas



Nota. La figura muestra la evolución histórica de la administración, mostrando un proceso de bifurcación que da base teórica a las habilidades gerenciales (2025)

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las conclusiones de la investigación. Para dar con unas conclusiones objetivas y con la intención de mantener la pertinencia, se consideran los objetivos propuestos en la investigación en la que se muestran sus alcances.

En cuanto al *OE.1 Habilidades gerenciales que permiten determinar los mercados internacionales más convenientes para la internacionalización*, la investigación ha concluido en que, si la directiva de la Cafetería Dulce & Cremoso decide abordar el tema de la internacionalización para la marca, debe considerar que su talento humano debe contar con habilidades gerenciales disruptivas. Las habilidades gerenciales tradicionalmente conocidas (Liderazgo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, comunicación, entre otras) no dejan de ser importantes; pero, hoy día se suman nuevas habilidades gerenciales que buscan dar respuesta a las complejidades del mundo globalizado, y por supuesto sacar provecho de los cambios que se generan producto de la siempre *nueva tecnología*, así como de la búsqueda constante de la diferenciación. Debe encontrarse con un *descubridor de mercados*, capaz de tener una comunicación intercultural amplia y a su vez focalizada en el país destino. Hoy día el *Networking* es una destreza de suma importancia para desarrollar y sostener redes de colaboración global entre socios y aliados comerciales, obteniendo datos e información relevante sobre mercados locales de otros países, así como el visualizar nuevas oportunidades de negocio.

Por otro lado, para el *OE.2 Describir las propuestas innovadoras de la cafetería Dulce y Cremoso para su internacionalización organizacional*, no se observan propuestas

innovadoras por parte de la Cafetería Dulce & Cremoso lo cual representa una debilidad en caso de estar pensando en la internalización del modelo de negocio. Para ello, en caso de asumir el reto esta cafetería debe considerar seriamente en contratar para la alta gerencia un talento humano que tenga un conocimiento pleno de lo que representa presentar propuestas innovadoras para mercados foráneos, cuya visión en prospectiva le permita formar equipos de trabajo focalizados en las nuevas tendencias tecnológicas y de contacto con los clientes; procurando generar expectativas, y en cierta forma “*necesidades de consumo*” para que el mercado pueda sentir que existen otras opciones que satisfacen dichas necesidades, generando la sensación de un producto o servicio de calidad, además de sentir que la marca representa un arte y sabor único en su género, haciendo sentir que es punto de encuentro ideal para el compartir con familiares, amigos, socios o pasar un momento en soledad para reflexionar sobre el porvenir; gracias a un ambiente cálido, moderno y con sentido del respeto a la cultura propia del país.

Y, por último, en relación al *OE.3 Analizar la intención estratégica de la cafetería Dulce y Cremoso con su internacionalización*, se concluye, luego de establecer la estrategia de análisis, la cual consistió en la triangulación de la información recabada y disponible, se puede deducir que la Cafetería Dulce & Cremoso no posee una intención estratégica definida para adelantar un proceso de internacionalización de su marca. Se percibe un buen ambiente en términos de confianza en lo que se puede alcanzar en una internacionalización de la cafetería, situación vista por los colaboradores; sin embargo, se coincide con la percepción de los gerentes/encargados de las cafeterías consultadas, en que no existen las

destrezas gerenciales y estrategias suficientemente sólidas por parte de la alta dirección para emprender el camino de la internacionalización.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Mexicana de Franquicias (2024). Desentrañando Modelos de Negocio: Licencia vs Franquicia. <https://amfranquicias.mx/desentranando-modelos-de-negocio-licencia-vs-franquicia/>

Amán-Morales R. A; Altamirano-Analuís D.J; Jiménez-Castro, W.F (2024). Habilidades Gerenciales y Eficacia en Toma de Decisiones en Unidades de Producción. Revista de Ciencias Administrativas y Económicas, ISSN: 2631-259X.
https://www.researchgate.net/publication/382970032_Habilidades_Gerenciales_y_Eficacia_en_Toma_de_Decisiones_en_Unidades_de_Produccion

Artieda, J., Guarnizo, W., Caiza, M. y Vayas, G. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. Investigación y Negocios, 14(24), 149-156.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372021000200149&script=sci_arttext

Baskin Totesaut, R. (2020). La praxeología como método de análisis de la creatividad publicitaria. *Comunicación & Métodos*, 2(1), 218-241.
<https://doi.org/10.35951/v2i1.74>

Cámara de Usuarios de Zonas Francas de la ANDI (2023). Internacionalización de empresas Un enfoque desde los usuarios de zonas francas a la luz de la Ley 2277 de 2022. ISBN 978-958-53202-9-1; eISBN 978-628-98784-0-0.

https://www.media.asociacionzonasfrancas.org/media/publications/files/Internacionalizaci%C3%B3n_de_empresas_Un_enfoque_desde_los_usuarios_de_Zonas_Francas.pdf

Cárdenas, L. y Neyra, L. (2021). Habilidades gerenciales en estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada de Lima, 2020. Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 5(19), 733-739.

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.233>

Casanova Montero, A. R. ., & Cenicerros González, M. E. . (2020). Hacia una estrategia de internacionalización de la economía ecuatoriana 2020-2030. REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA, 7(4), 73–95.

<https://doi.org/10.21855/ecociencia.74.393>

Castrellón, X., Cuevas, G. y Calderón, R. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. FAECO sapiens, 4(2), 82-96.

<http://up-rid.up.ac.pa/3423/1/2018>

De la Cruz, A. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral. Revista Unimar, 38(2), 63-94.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8083728>.

Díaz, K., Muñoz, M., Fierro, E., Peña, Y., & Contreras, Y. (2021). Experiencias de trabajo colaborativo que enriquecen la didáctica de la Informática. ISBN: 978-959-7225-88-1. Las Tunas, México: Editorial

Gonzáles, M., Canos, L. y Hernández, D. (2022). Habilidades directivas en función del liderazgo organizacional. INNODOCT, 589-597.

<http://dx.doi.org/10.4995/INN2021.2021.13487>

- Guamán Chacha, K. A., Hernández Ramos, E. L., & Lloay Sánchez, S. I. (2021). El proyecto de investigación: la metodología de la investigación científica o jurídica. *Conrado*, 17(81), 163-168. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n81/1990-8644-rc-17-81-163.pdf>
- Hernández Iriarte, D. A., Escobar Álvarez, N. S., & Cid de León, C. V. (2024). Alianzas estratégicas como estrategia de adaptación empresarial ante la crisis de COVID-19. *Boletín De Coyuntura*, (40), 28–36.
<https://doi.org/10.31243/bcoyu.40.2024.2330>
- Marín, E. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *Revista Scientific*, 5(18), 276-288.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288>
- Mayab, P. A. (n.d.). *Habilidades directivas: qué son y cómo influyen en tu carrera*.
<https://merida.anahuac.mx/posgrado/blog/habilidades-directivas>
- Mercado global de cafés y bares Insights. (n.d.).
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-cafe-and-bars-market>
- Palmero Suárez, S. (2021). La enseñanza del componente gramatical: El método deductivo e inductivo. <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/23240>
- Pérez, O. (2022, May 31). ¿Por qué son tan importantes las habilidades gerenciales? *PeopleNext*.
<https://blog.peoplenext.com/por-que-son-tan-importantes-las-habilidades-gerenciales>
- Rojas, R., Benítez, I., & Molina, M. (2020). Aportes de los científicos rusos a la habilidad resolver problemas. Cuba: VI Conferencia Científica Internacional Invitación al Mundo Ruso: Lecturas Científicas 2020

- Rubio, S., Beltrán, C., Baltazar, R. y Gómez, R. (2020). El concepto de salario emocional. Retos de la Ciencia , 4(8), 15-24. <https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02>
- Salazar-Araujo E. (2023). La internacionalización de empresas. Revista Universidad Simón Bolívar DOI:[10.13140/RG.2.2.18245.83681](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18245.83681)
- Silva-Rubio, E.. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2), 148-163. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.472>
- Studocu. (n.d.). *Estrategias - Parcial 2 - Unidad 5 - 6 ENFOQUE GRADUALISTA: Modelo de Proceso Secuencial de - Studocu.*
<https://www.studocu.com/pe/document/instituto-de-educacion-superior-privado-de-comercio-exterior-adex/comercio-exterior/estrategias-parcial-2/74628421>
- Tovar, R. (2022). Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias (3ra ed.). Ecoe ediciones.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=042bEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=Habilidades+gerenciales:+Desarrollo+de+destrezas,+competencias+\(3ra+ed.\).&ots=SCtrl1JB2d&sig=jQYpy7i4lnY1how_jVBVrvVR1PY#v=onepage&q=Habilidades%20gerenciales%3A%20Desarrollo%20de%20](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=042bEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=Habilidades+gerenciales:+Desarrollo+de+destrezas,+competencias+(3ra+ed.).&ots=SCtrl1JB2d&sig=jQYpy7i4lnY1how_jVBVrvVR1PY#v=onepage&q=Habilidades%20gerenciales%3A%20Desarrollo%20de%20)
- Valle, A., Manrique, L., & Revilla, D. (2022). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559>



Anexo 1. Modelo de entrevista

Entrevista Semi estructurada

Informantes: Gerencia de Cafeterita Dulce y Cremoso

Entrevistadora: Diana Isabel Vegas Padilla

Tiempo de duración de la entrevista 1: 22 minutos

Tiempo de duración de la entrevista 2: 18 minutos

1.- ¿La Cafetería D&C cuenta con las habilidades gerenciales para incursionar en los mercados internacionales para su internacionalización?

2.- ¿La Cafetería D&C tiene propuestas innovadoras para asumir una posible internacionalización?

3.-La Cafetería D&C cuenta con un direccionamiento estratégico para su internacionalización



Anexo 2. Modelo de Escala de Likert

Escala de Likert
Encuestados: Usuarios de D&C
Encuestadora: Diana Isabel Vegas Padilla
Tiempo de duración del cuestionario:

Introducción: Contesta las siguientes preguntas conforme tu propia opinión, recuerda que no hay malas ni buenas, toma en cuenta lo que sucede en el espacio de D&C y señala con un círculo o una X sobre el número que consideres.

Criterio	Puntaje
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
Nada de acuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

1. Marque con la X el número que representa su idea con respecto a los siguientes Cuestiones, toma en cuenta la tabla de arriba para saber cuánto equivale cada número según sea tu respuesta que quieres dar.

Cuestiones	Puntaje				
Las habilidades gerenciales de los directivos de La Cafetería D&C contribuyen en una gestión de negocios con enfoque global que permite incursionar en mercados internacionales	5	4	3	2	1
Existen propuestas innovadoras por parte de la gerencia de la Cafetería D&C que facilitan un proceso de internacionalización	5	4	3	2	1
Las habilidades gerenciales de la directiva de la Cafetería D& han impulsado un trabajo en equipo que permite	5	4	3	2	1

consolidar un direccionamiento estratégico para la internacionalización					
Las habilidades gerenciales de los directivos de la Cafetería D&C permiten tener confianza para competir con productos de calidad internacional	5	4	3	2	1
Los directivos de la Cafetería D&C cuentan con las habilidades gerenciales necesarias para la toma de decisiones en cuanto a la mejor estrategia de internacionalización	5	4	3	2	1



Anexo 3. Resultados de encuesta (Modelo de Escala de Likert)

1. Las habilidades gerenciales de los directivos de La Cafetería D&C contribuyen en una gestión de negocios con enfoque global que permite incursionar en mercados internacionales

Habilidades gerenciales	Valor
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	3
Neutro	2
Nada de acuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	1
	8

2. Existen propuestas innovadoras por parte de la gerencia de la Cafetería D&C que facilitan un proceso de internacionalización

Propuestas innovadoras	Valor
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
Neutro	1
Nada de acuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0
	8

3. Las habilidades gerenciales de la directiva de la Cafetería D& han impulsado un trabajo en equipo que permite consolidar un direccionamiento estratégico para la internacionalización

Habilidades gerenciales	Valor
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	3
Neutro	3
Nada de acuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	0
	8

4. Las habilidades gerenciales de los directivos de la Cafetería D&C permiten tener confianza para competir con productos de calidad internacional

Habilidades gerenciales	Valor
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	2
Neutro	1
Nada de acuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	0
	8

5. Los directivos de la Cafetería D&C cuentan con las habilidades gerenciales necesarias para la toma de decisiones en cuanto a la mejor estrategia de internacionalización

Habilidades gerenciales	Valor
Totalmente de acuerdo	2
De acuerdo	3
Neutro	1
Nada de acuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	0
	8