

República Dominicana
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA-UNIBE



Escuela de Administración de Empresas

Proyecto Final para optar por el título de Licenciado en Dirección y Gestión
Empresarial

Plan de reorientación estratégica para la empresa Kahkow SRL frente a la pandemia del
Covid-19, elaborado en el semestre Enero-Abril 2021, Santo Domingo, República
Dominicana

Realizado por:

Ana Laura Stefan Fernández (17-0254)

Amelia Aurora Genao Peralta (17-0260)

Asesores:

José Manuel Rapozo

Ana Jiménez Romano

Santo Domingo, D.N.

12/04/21

Tabla de Contenidos

<i>Agradecimientos</i>	<i>i</i>
<i>Resumen Ejecutivo</i>	<i>iii</i>
<i>Introducción</i>	<i>iv</i>
1. Antecedentes & Referencias	5
1.1 Antecedentes	5
1.1.1 Título	5
1.1.2 Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual	5
1.1.3 Objetivos	6
1.1.3.1 Objetivo general	6
1.1.3.2 Objetivos específicos	6
1.2 Revisión de literatura y estudios previos	6
1.2.1.1 Literatura profesional y académica	7
1.2.1.2 Estudios previos	9
1.2.1.3 Herramientas y procesos	12
1.2.2 Planificación Estratégica	16
1.2.2.1 Literatura profesional y académica	16
1.2.2.2 Modelos	16
1.2.2.3 Herramientas y procesos	17
1.2.3 Design Thinking	18
1.2.3.1 Literatura profesional y académica	18
1.2.3.1 Herramientas y procesos	19
2. Generalidades Empresa Kahkow SRL	21
2.1. Generalidades	21
2.1.1. Descripción	21
2.1.2. Historia y evolución	22
2.1.3. Principales productos	23
2.1.4. Naturaleza de los clientes	25
2.2. Marco Organizacional	25
2.2.1. Estructura Organizacional	25
2.2.2. Definición de puestos	26
2.2.3. Políticas y Procedimientos	43
2.3. Marco Legal	43
2.3.1. Aspectos Legales	43

2.3.2. Registro de nombre y actividad	44
2.3.3. Constitución	44
2.3.4. Reglamentos	45
2.4. Marco Estratégico	45
2.4.1. Grupos de interés	45
2.4.1.1. Internos	45
2.4.1.2. Externos	45
2.4.2. Visión	46
2.4.3. Misión	46
2.4.4. Valores	46
2.4.5. Cultura Organizacional	46
2.4.6. Principales estrategias implementadas	47
2.4.7. Modelo de gestión estratégico	47
3. Análisis Interno	48
3.1. Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos	48
3.1.1. Logística Interna	48
3.1.2. Producción/Operaciones	49
3.1.3. Logística Externa	50
3.1.4. Marketing y Ventas	50
3.1.5. Servicios	51
3.1.6. Aprovisionamiento	51
3.1.7. Desarrollo Tecnológico	53
3.1.8. Gestión de Recursos Humanos	54
3.1.9. Finanzas	55
3.1.10. Gestión Empresarial	55
3.2. Recursos y Capacidades	55
3.2.1. Indicadores de la cadena de valor	55
3.2.2. Matriz de recursos y capacidades	57
3.2.3. Competencias distintivas - Ventaja Competitivas	58
3.3. Fortalezas y Debilidades	58
3.3.1. Análisis Fortalezas y Debilidades	58
3.3.2. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)	59
3.4. Identificación de las necesidades de organización	60

3.4.1. Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones).	60
3.4.2 Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.	61
3.4.3. Análisis de la información y evidencias	66
3.5. Conclusiones	67
4. Análisis Externo	68
4.1. Análisis del Macroambiente	68
4.1.1.PESTEL	68
- Perspectiva Política	68
- Perspectiva Económica	69
- Perspectiva Sociodemográfica	71
- Perspectiva Tecnológica	72
- Perspectiva Ambiental	73
- Perspectiva Legal	74
4.1.2. Análisis del Entorno Competitivo	75
4.1.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa	75
4.1.2.2. Análisis de los competidores	76
- Alcance de la competencia y grado de integración de la misma	76
- Posición y movimientos estratégicos de los competidores	80
4.1.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla	81
4.1.2.4. Posicionamiento Competitivo	82
4.1.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado	82
4.1.2.6. Grado de diferenciación de productos	84
4.1.2.7. Análisis de Tendencias	84
4.1.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria	85
4.1.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.	85
4.1.3. Amenazas y Oportunidades	87
4.1.3.1. Análisis Amenazas y Oportunidades	87
4.1.3.2. Matriz Evaluación Factores Externos	88
4.2.Matriz de perfil competitivo (CPM)	89
4.3.Benchmarking	89
4.4.Conclusiones	90
5. Diagnóstico Estratégico	92
5.1. Misión, Visión, Valores (MVV)	92
5.1.1. Evaluar Misión, Visión, Valores	92
5.1.2. Propuesta de Misión, Visión, Valores	94
5.2. Matriz FODA(CAME)	96
5.2.1. Estrategias Defensivas	96
5.2.2. Estrategias Ofensivas	97
5.2.3. Estrategias de Supervivencia	97

5.2.4. Estrategia de Reorientación	97
5.3. Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas	98
5.3.1. Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio	98
5.3.2. Diseño de prototipo.	102
5.4. Retroalimentación de la empresa	106
5.5. Validación con el cliente	107
6. Plan de reorientación	113
6.1. Creación Cuadro de Mando Integral	113
6.1.1. Objetivos Perspectiva Financiera	113
6.1.2. Objetivos Perspectiva del Cliente	114
6.1.3. Objetivos Perspectiva de Procesos	114
6.1.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	114
6.1.5. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral	115
6.1.6. Metas, Acciones y Proyectos	117
6.2. Propuesta de Valor	121
6.3. Estrategia Competitiva	121
6.4. Estrategias por Perspectiva	122
6.5. Construcción del Cuadro de Mando Integral	124
7. Alineación Estratégica	125
7.1. Presupuesto vinculado al plan de respuesta	125
7.2. Análisis de retorno sobre la inversión	129
7.3. Alineación Personal	132
7.4. Mapa Estratégico	135
8. Conclusiones y recomendaciones	136
8.1. Aspectos concluyentes	136
8.2. Recomendaciones generales y específicas.	138
<i>Listado de Gráficos</i>	<i>v</i>
<i>Listado de Tablas</i>	<i>vi</i>
<i>Listado de Mapas</i>	<i>vii</i>
<i>Anexos</i>	<i>viii</i>
<i>Referencias</i>	<i>ix</i>
Capítulo 1	ix

Capítulo 2	x
Capítulo 3	xi
Capítulo 4	xi
Capítulo 5	xii

Agradecimientos

¡Qué momento más esperado! Pensando que este día no se veía cerca por la cantidad de clases y entregables que había que pasar para llegar a este punto, sin embargo, aquí me encuentro finalmente escribiendo mis agradecimientos para finalizar esta etapa de mi vida con todo el orgullo y alegría del mundo.

En primer lugar, doy gracias a mi familia, a mis padres Jose Miguel Stefan y Firelys Fernandez, a mis hermanos Gaby y Claudia, y a mis segundos padres Jorge Perrotta y Carmen Alcantara. Les agradezco por estar siempre presente, acompañarme y apoyarme en todas mis decisiones sin cuestionarme.

A mi hermana de vida, carrera y tesis que UNIBE me regaló, Amelia Genao, por acompañarme en esta montaña rusa desde el primer día de universidad. Gracias por todos los recuerdos que hemos vivido juntas, por apoyarme y estar ahí en cada segundo que te he necesitado, y por hacer de esta la mejor aventura.

A mis amigas Paula Santos, Karla Rodríguez, Laura Padilla, Martha Saldala y Jenniffer Taveras, por estar presente desde el día uno y por dejarme ser parte de esta hermosa familia y amistad. Ustedes son la razón por la cual no me arrepiento de haber iniciado la universidad en la carrera de medicina.

A mi pareja y mejor amigo, Juan Manuel Brea, por su constante apoyo durante estos meses y por alentarme a dar lo mejor de mi en cada paso del camino. Gracias por ser paciente y por siempre estar ahí para mi.

A nuestros asesores, Ana Jiménez Romano y José Manuel Rapozo, por su gran disposición y apoyo durante este recorrido. Gracias por ayudarnos a realizar nuestra tesis y por los conocimientos adquiridos en el proceso.

Ana Laura Stefan Fernandez

Agradecimientos

Luego de 4 años de gran esfuerzo es un placer llegar aquí. Doy gracias a Dios por guiarme durante todo el proceso y ayudarme a encontrar fortaleza en los momentos más difíciles.

A mi familia, mis padres Jacqueline Peralta y Juan Genao, mis hermanas Melany Genao y Elaine Genao y mi abuela Flor Miranda, por la compañía y amor incondicional durante todos los años de mi carrera. Gracias por ayudarme y estar siempre ahí para mí.

A mi amiga y compañera de tesis, Ana Laura Stefan, por ser mi soporte durante estos 4 años en la universidad. Este logro es compartido. Gracias por los increíbles momentos y las risas. Gracias por ser la hermana que UNIBE me regaló.

A mis amigas Karla Rodríguez, Laura Padilla, Paula Santos, Martha Sahdala y Jenniffer Taveras, por estar siempre ahí para mí y acompañarme desde el inicio de esta gran travesía. Gracias por todo su apoyo. Gracias por ser la familia que UNIBE me regaló.

A mi pareja Pedro Paulino, quien me apoyó incondicionalmente y estuvo ahí para mí. Gracias por tu paciencia e impulsar a dar lo mejor de mí.

A la Universidad Iberoamericana, por permitirme formar parte de esta gran institución. Gracias por todo el apoyo.

A mis asesores, Ana Jiménez Romano y José Manuel Rapozo, por ser de gran apoyo durante estos 4 meses y guiarnos para alcanzar este gran logro. Gracias por todo lo aprendido y la ayuda.

Amelia Aurora Genao Peralta

Resumen Ejecutivo

Kahkow SRL es una empresa chocolatera dominicana comprometida a crear productos de calidad para sus clientes. Se destaca por ser pionera en la elaboración de chocolate gourmet dominicano, y por utilizar sus tiendas como un espacio para exponer sus diversas creaciones y para promover la cultura chocolatera en nuestro país. Este proyecto tiene como fin proponer soluciones a los problemas que han surgido en Kahkow tras el inicio de la pandemia COVID-19, con el objetivo de ayudar a la empresa durante la pandemia y en la post-pandemia. Para obtener las mejores soluciones se aplicaron distintos métodos, tales como: entrevista a clientes, entrevista a representantes de la empresa, análisis de la cadena de valor, análisis del macroambiente, la investigación de mercado, entre otros.

En el proyecto se encontrará el marco teórico compuesto por distintos capítulos donde se detalla el planteamiento del problema y el desarrollo de las propuestas. En este se plantean los objetivos tanto el general como los específicos y las informaciones generales de la empresa que fueron base para la investigación y el desarrollo de las propuestas para ofrecer soluciones a las problemáticas presentes en la actualidad. En los capítulos internos y externos se analizan los aspectos de cada uno, con el propósito de conocer los logros y las necesidades de la empresa que sirvieron de ayuda para proceder con el desarrollo de los capítulos finales en el que se plantean las soluciones fundamentadas en propuestas y estrategias que ayudarán a Kahkow a solucionar sus problemas.

Finalmente se encontrarán las conclusiones y recomendaciones donde se especifican las soluciones y su funcionamiento, de modo que la empresa pueda optar por aplicar las recomendaciones para el crecimiento de la empresa y sustentar el posicionamiento de Kahkow en el mercado. Posteriormente se encuentran las referencias utilizadas para el desarrollo de este proyecto y los anexos que se obtuvieron para la evidencia de la información adquirida a fin del desarrollo del proyecto.

Introducción

En el año 2020, la República Dominicana se vio afectada por la llegada de la pandemia del COVID-19 presente en la actualidad, que ha afectado a la mayoría de los sectores dejando repercusiones en el sector económico impactando a las empresas dominicanas.

La necesidad por la que se desarrolla el presente proyecto es por los efectos negativos que afronta la empresa Kahkow SRL frente a la pandemia del COVID-19. Los inconvenientes principales son: reducción de venta de los productos, caída de los ingresos y la necesidad de nuevos medios de negociación. Partiendo de esta situación, se presenta en el plan de reorientación estratégica con el propósito de asistir a la empresa y la finalidad de restablecer y mejorar la situación actual de Kahkow. El mismo plan consta de un total de ocho capítulos, en los cuales se presenta el desarrollo de todo el proyecto.

En los capítulos del uno al cuatro se desarrolla la introducción al plan de reorientación, presentando aspectos como las generalidades de la empresa, objetivo general y específicos, referencias de estudios previos y la estructura organizacional de Kahkow. También se plantea el análisis interno donde se da a conocer la logística de la empresa y sus debilidades y fortalezas. Por otra parte en el análisis externo se presenta el análisis de los competidores, el macroambiente de la empresa, sus amenazas y oportunidades.

De igual importancia, en los capítulos del cinco al ocho se le da comienzo a la elaboración del plan de reorientación estrategia donde se desarrollan las propuestas en base a la empresa y validación del cliente. Complementando la elaboración del plan se propone el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con los proyectos y estrategias presupuestadas. Por último, se presentan las conclusiones tanto generales como específicas y las recomendaciones finales con el propósito de aumentar las ventas, incrementar los ingresos y mantener el posicionamiento de Kahkow.

1. Antecedentes & Referencias

1.1 Antecedentes

1.1.1 Título

Plan de reorientación estratégica para la empresa Kahkow SRL frente a la pandemia del Covid-19, elaborado en el semestre Enero-Abril 2021, Santo Domingo, República Dominicana.

1.1.2 Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual

La empresa Kahkow SRL surgió en el año 2005 como un proyecto establecido por la empresa Rizek Cacao, conocida por su dedicación en la industria chocolatera. Además de dedicarse a la distribución y venta del cacao, cuenta con las experiencias físicas que comercializan a través de su ChocoClub, que incluye: La Ciudad Colonial Kahkow Experience y el Sendero del Cacao. Inauguraron su primera tienda en el año 2011 para exhibir sus creaciones al mercado dominicano y a mediados del 2019 abre sus puertas Kahkow USA en la ciudad de Nueva York.

Desde el origen de la pandemia COVID-19, Kahkow al igual que muchas empresas dominicanas se han visto muy afectadas, por lo cual sus ventas y actividades han ido en decadencia. Su mayor fuente de ingreso proviene de la venta del chocolate y productos semiprocesados derivados del cacao, siendo su cartera de ventas más importante restaurantes y hoteles, la cual ha sido afectada debido a la situación actual de la pandemia. Además de la venta del chocolate, generan ingresos a partir de las experiencias que brindan a los clientes, como el Kahkow Experience en su tienda ubicada en la Zona Colonial y tours en el Sendero del Cacao en San Francisco de Macorís, pero estas experiencias al igual se han visto afectadas ya que sus principales consumidores son los turistas.

En estos momentos Kahkow necesita de un análisis estratégico para investigar qué está pasando dentro de la industria chocolatera, que es el marco en el que operan, y poder formular

una estrategia que nos ayude a tomar decisiones y cumplir los objetivos de una forma efectiva. Este análisis nos servirá para determinar qué aspectos debemos mejorar y/o rediseñar buscando incrementar las actividades de la empresa, y naturalmente aumentar los ingresos que están generando actualmente.

1.1.3 Objetivos

1.1.3.1 Objetivo general

Elaborar un plan de reorientación estratégica para la empresa Kahkow SRL frente a la pandemia del Covid-19, elaborado en el semestre Enero-Abril 2021.

1.1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno de la empresa Kahkow durante el período enero-abril 2021.
- Realizar un análisis externo de la empresa Kahkow durante el período enero-abril 2021.
- Plantear nuevas estrategias dirigidas a su segmento de mercado objetivo.
- Determinar el posicionamiento de la marca con relación a la competencia.

1.2 Revisión de literatura y estudios previos

1.2.1 Naturaleza y alcance del problema en el contexto local

En esta parte se presenta el análisis de la literatura ya existente, presentadas en publicaciones oficiales en libros, revistas, y estudios que guardan relación con el problema planteado. Se fragmenta en: literatura profesional y académica, revisión y análisis de estudios previos y análisis de las herramientas y procesos utilizados en dichos estudios.

A continuación, se encuentra información sobre la pandemia actual COVID-19 que se originó a finales del año 2019, los problemas que ha causado en las actividades económicas globales, y cómo ha afectado a los negocios en general.

1.2.1.1 Literatura profesional y académica

A continuación, se presenta una compilación de 3 artículos de distintas autorías que sirven como fundamento para formar la literatura profesional y académica. La primera “A) Competitividad y sustentabilidad en la gestión estratégica de las empresas globales en tiempos de COVID-19 (Ballesteros, A., Parra, D., Aguayo, V.)” se basa en conocer el desarrollo competitivo y sostenible en la gestión estratégica en las empresas en tiempo de la pandemia, la segunda “B) COVID-2019: Una revisión de la nueva crisis pandémica (Contreras, R.)”, la tercera “C) Covid 19. ¿Es el traspaso una alternativa para reducir sus pérdidas o una oportunidad de negocio para otros? (ED)”

A) Competitividad y sustentabilidad en la gestión estratégica de las empresas globales en tiempos de COVID-19 (Ballesteros, A., Parra, D., Aguayo, V.)

En este artículo se recalca que la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible. Cabe destacar que la pandemia del COVID-19 ha tenido efectos dramáticos y ondulantes en las actividades económicas globales en todas las regiones del mundo.

La crisis económica tiene su origen tanto en la oferta como en la demanda. Las restricciones sociales han generado la suspensión, total o parcial, de las actividades productivas. Este efecto ha sido más fuerte en sectores cuyas actividades implican aglomeración y cercanía física (turismo, espectáculos, hoteles y restaurantes, transporte y servicios personales), mientras que ha sido menor en aquellos que se han considerado indispensables (alimentos, desinfectantes, artículos de limpieza, medicamentos e insumos y equipos médicos). (CEPAL, 2020)

La interrupción de muchas actividades productivas ha generado problemas también en la provisión de insumos, nacionales e importados, para las empresas que han seguido operando. (CEPAL, 2020)

Existen obstáculos que limitan la difusión y el éxito de estas medidas. Las empresas mencionan la escasez y los altos precios de insumos críticos para la sanidad (alcohol, gel desinfectante, barbijos, etc.) así como la falta de dispositivos (principalmente computadoras), conectividad, acceso a software y las escasas competencias digitales de los empleados. (BID, 2020)

B) COVID-2019: Una revisión de la nueva crisis pandémica (Contreras, R.)

Ricardo Contreras explica que el COVID-19 se puede propagar a través de microgotas de origen respiratorio durante el contacto cercano, en virtud de que el virus tiene un predominio en el tracto respiratorio.

A pesar de todos los mecanismos de contención, en una situación pandémica y frente un virus como el 2019-nCov, el riesgo siempre es alto, y aunque todos los seres humanos son capaces de contraer COVID-19, existen poblaciones que tienen un mayor riesgo de desarrollar la enfermedad con síntomas más graves debido a condiciones de salud subyacentes.

Cabe destacar la importancia de conocer las vías que el virus utiliza para realizar su plan de ataque que son la piel, las membranas y mucosas, la ruta respiratoria, pero también la gastrointestinal o la vía genital, solo por mencionar algunas.

Está más que claro que el COVID-19 es una enfermedad que la humanidad debe aprender a enfrentarse, pues se trata de una microscópica pero poderosa fuerza de la Naturaleza.

C) Covid 19. ¿Es el traspaso una alternativa para reducir sus pérdidas o una oportunidad de negocio para otros? (ED)

El artículo plantea que la viabilidad de muchos negocios se ha visto lastrada por la crisis pandémica y la ausencia de normalidad que estamos viviendo. Si a este contexto global le sumamos que un buen número de arrendatarios no han podido acogerse a la moratoria del alquiler aprobada por el Gobierno o lo han hecho, pero les ha resultado insuficiente, ya podemos adivinar dos de los elementos de la ecuación: el cierre o el traspaso.

El traspaso implica la sustitución de un arrendatario por otro. Se trata de la cesión del contrato de arrendamiento de un local a cambio de un precio hecha por el arrendatario a un tercero, que queda subrogado en los derechos y obligaciones nacidos del contrato de arrendamiento.

La incertidumbre producida por la crisis del Covid-19, ha provocado un aumento de la oferta y, al mismo tiempo, una disminución de la demanda a corto plazo en el mercado de traspasos de negocios. Se acumulan los cierres y las persianas bajadas.

1.2.1.2 Estudios previos

En lo siguiente se presentan aportes de otros trabajos que guardan relación con nuestro tema de proyecto, y que por tanto sirven como base para llevar a cabo la investigación de estudios previos.

- A) Amarga COVID-19 venta de chocolate (Tarragona, R)
- B) Competitividad y sustentabilidad en la gestión estratégica de las empresas globales en tiempos de COVID-19 (Ballesteros, A., Parra, D., Aguayo, V.)
- C) Tesis La potencia industrial del chocolate y la confitería en el Perú (Fuentes, M)
- D) Análisis del Potencial de mercado de chocolate orgánico en los municipios de Matagalpa, León, Esteli y Managua, a partir de la producción de cacao orgánico del municipio de Matiguas, en el año 2008. (López, E., Castrillo, M., asesor Arguello, F.)

A continuación, el detalle de cada estudio:

A) Amarga COVID-19 venta de chocolate (Tarragona, R)

Este estudio se basa en que, durante los primeros cinco meses del año, las ventas mayoristas de chocolate de confitería cayeron 4 por ciento y el valor de exportación de cacao y sus preparaciones disminuyó 8.7 por ciento, según análisis de Iscam y datos de Banxico.

Cabe destacar que las empresas con más canales de venta físicos, como tiendas departamentales o centros comerciales, redujeron sus ventas del 10 al 15 por ciento. En contraste, el comercio en línea para los productos de golosina, en general, donde está el chocolate creció 60 por ciento.

Además de que, durante las primeras semanas de la contingencia sanitaria, la cadena de entrega fue cortada en municipios que cerraron los pasillos de confitería en los supermercados.

Por lo tanto, el comercio electrónico para los productos de golosina, en general, creció 60 por ciento, pues los asociados del organismo, que agrupa al 90 por ciento del mercado nacional de la industria chocolatera con no más de 52 empresas, buscaron el canal digital para vender, tanto por la pandemia como por el beneficio de esta alternativa de ventas.

B) Competitividad y sustentabilidad en la gestión estratégica de las empresas globales en tiempos de COVID-19 (Ballesteros, A., Parra, D., Aguayo, V.)

Este artículo recalca la opción de que las empresas durante esta crisis opten por productos sustitutos, ya que muchas empresas competidoras han tomado la decisión de irse por esa vertiente.

Los productos sustitutos son aquellos bienes que pueden ser consumidos en el lugar de otros. Su característica principal es que tienen demandas relacionadas entre sí, es decir, que el consumidor sabe que puede sustituir uno por otro cuando lo crea oportuno.

Consideramos que servirá de mucho aporte en nuestro Proyecto Final, ya que Kahkow ha reducido sus ventas y la opción de aplicar esta idea les originaría innovación, nueva cartera de clientes y un aumento de ingresos.

C) Tesis La potencia industrial del chocolate y la confitería en el Perú (Fuentes, M)

Esta tesis nos provee más conocimientos de la industria chocolatera, y nos plantea que existen tres variedades de cacao:

- Criollo
- Forastero
- Trinitario

Destaca que el cacao es un producto que se cotiza en las bolsas nacionales e internacionales. En el mercado de la industria chocolatera se encuentra el cacao tradicional y el cacao fino de aroma. Los procesos de producción del cacao y sus derivados están regulados por dos tipos de origen sean estos orgánicos o convencionales.

El cacao es un producto muy versátil y útil, que actualmente tiene un protagonismo en la confitería, también ha tenido protagonismo desde la antigüedad en la cultura azteca. Se puede encontrar en diversas presentaciones:

- Licor de cacao
- Pasta de cacao
- Cacao en polvo

Sirviendo como materia prima para la elaboración de otros productos, de fuerte cotización a nivel mundial; siendo el producto bandera chocolate por su atractivo sabor y recetas.

D) Análisis del Potencial de mercado de chocolate orgánico en los municipios de Matagalpa, León, Esteli y Managua, a partir de la producción de cacao orgánico del municipio de Matiguas, en el año 2008. (Lopez, E., Castrillo, M., Arguello, F.)

Este trabajo final de tesis fue desarrollado en el año 2008 en Nicaragua, y a pesar de que la mayoría de la información se basa en el beneficio potencial de un mercado de chocolate orgánico en un país distinto al nuestro, pudimos encontrar algunos datos interesantes que nos pueden servir de apoyo para el desarrollo de nuestro trabajo.

De esta investigación podemos tomar de referencia información sobre la demanda, oferta y mercados de chocolate a nivel internacional. Los países desarrollados son los principales compradores de chocolate, esto se debe a que son transformadores y productores de chocolate, como lo son Estados Unidos y muchos países de Europa. Por esta razón, forman parte de un mercado muy importante para el cacao y los productos derivados del mismo.

La demanda por el chocolate de calidad ha ido en aumento, ya que su consumo está influenciado por los hábitos alimenticios, y los beneficios de ingerir chocolate son bien conocidos. Por esta razón el sector orgánico ha ido creciendo al igual que la promoción de fabricar chocolate orgánico.

1.2.1.3 Herramientas y procesos

A) Amarga COVID-19 venta de chocolate (Tarragona, R)

- **Encuestas**

La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica. (Thompson, I.)

- **Entrevista**

La entrevista se define como “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”. Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos. (Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., Varela, M.)

- **Observación**

La observación consiste en recoger información acumulando e interpretando los hechos o comportamientos tanto de personas como de objetos del modo en que estos se encuentren habitualmente, en su medio natural. (Uriarte, J.)

- **Investigación**

La investigación es procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad. (Ander-Egg, 1992)

B) Competitividad y sustentabilidad en la gestión estratégica de las empresas globales en tiempos de COVID-19 (Ballesteros, A., Parra, D., Aguayo, V.)

- **Investigación documental**

Es una estrategia de comprensión y análisis de realidades teóricas o empíricas mediante la revisión, cotejo, comparación o comprensión de distintos tipos de fuentes documentales referentes a un tema específico, a través de un abordaje sistemático y organizado. (Uriarte, J.)

- **Métodos Teóricos**

Permiten descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensorial. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción (Martínez, R., Rodríguez, E.)

- **Observación**

La observación consiste en recoger información acumulando e interpretando los hechos o comportamientos tanto de personas como de objetos del modo en que estos se encuentren habitualmente, en su medio natural. (Uriarte, J.)

- **Publicaciones**

El término publicación se utiliza para hacer referencia al acto mediante el cual se hace público o se da a conocer determinada información, acto, dato, etc. La publicación puede ser en diferentes tipos de soportes que han variado en disponibilidad y en importancia a lo largo de la historia, siendo los más comunes los escritos, impresos o, actualmente, los digitales. (Bembibre, C.)

C) Tesis La potencia industrial del chocolate y la confitería en el Perú (Fuentes, M)

- **Investigación**

Un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad. (Ander-Egg, 1992)

- **Observación**

La observación consiste en recoger información acumulando e interpretando los hechos o comportamientos tanto de personas como de objetos del modo en que estos se encuentren habitualmente, en su medio natural. (Uriarte, J.)

- **Entrevista**

La entrevista se define como “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar”. Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos. (Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., Varela, M.)

D) Análisis del Potencial de mercado de chocolate orgánico en los municipios de Matagalpa, León, Esteli y Managua, a partir de la producción de cacao orgánico del municipio de Matiguas, en el año 2008. (López, E., Castrillo, M., Arguello, F.)

- **Encuestas**

La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica. (Thompson, I.)

- **Investigación**

Un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad. (Ander-Egg, 1992)

- **Estadística Descriptiva**

La estadística descriptiva es un conjunto de técnicas numéricas y gráficas para describir y analizar un grupo de datos, sin extraer conclusiones (inferencias) sobre la población a la que pertenecen. (Faraldo, P., Pateiro, B.)

1.2.2 Planificación Estratégica

1.2.2.1 Literatura profesional y académica

La planificación estratégica es una herramienta que sirve de ayuda a una organización en la toma de decisiones para resolver problemas, apoyando en el desarrollo e implementación de proyectos para lograr alcanzar los objetivos organizacionales.

El autor Serna (1994), plantea que “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

Según Chiavenato (1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

1.2.2.2 Modelos

Modelo de Kaplan y Norton: Se trata de un concepto de cuadro de mando integral (CMI), y es un sistema administrativo que sirve para medir las actividades de una compañía en base a su visión y estrategia.

Modelo de Igor Ansoff: Se trata de una matriz conveniente para empresas con objetivos de crecimiento, y sirve para determinar la dirección estratégica de crecimiento de la misma.

Modelo CANVAS: Este modelo se traduce al español como lienzo de modelo de negocios, y es una herramienta de gestión estratégica que permite conocer los aspectos claves del negocio y cómo se relacionan entre sí. Es útil para el desarrollo de nuevos modelos de negocios y para darle seguimiento a los modelos ya existentes.

1.2.2.3 Herramientas y procesos

Etapas del proceso de planeación estratégica según los autores Clake y Goldsmith (1995), extraído del artículo “De la Administración por objetivos al control estratégico” por Naranjo, Remberto, Mesa, María y Solera Salas.

1. Reconocimiento del contexto: las creencias, decisiones, suposiciones, conclusiones, etc., sobre nosotros y el mundo con que nos relacionamos, el cual determina nuestro pensamiento y conducta.
2. Establecimiento de la visión: Compromiso para crear una realidad que realmente no existe y que sirve como contexto fundamental para la vida del individuo, como una aclaración del propósito de la vida de la organización.
3. Elaboración de los Objetivos/ Metas: Un fin o propósito, el cual es medible y alcanzable.
4. Identificación de barreras: Obstáculos para la realización de las metas y la visión. Fuentes de resistencia al cambio. Son internas y externas y constituyen retos o problemas por ser resueltos, convirtiéndose en indicadores para establecer estrategias.
5. Formulación de estrategias: Vías para moverse de la visión a la realidad. Son las direcciones en vez del lugar, constituyen las recetas en vez de la comida. Son guías para la asignación de recursos y vías para vencer barreras, siendo la fuente de múltiples tácticas.

6. Elaboración de los planes de acción: Son descripciones concretas de lo que sucederá. Son vías detalladas de implementar las estrategias y sobrepasan barreras. Son vías para fijar la responsabilidad personal.

Las herramientas de las que se apoya la planificación estratégica son las siguientes:

Análisis FODA. Es una herramienta utilizada para estudiar la situación de una empresa, haciendo un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades). Esto sirve para distinguir las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la organización para poder cumplir los objetivos.

Análisis PESTEL. Esta herramienta identifica los factores externos que pueden llegar a afectar una empresa. Estos pueden ser político, económico, social y tecnológico.

Análisis de Porter de las 5 fuerzas. Esta herramienta es el marco de ejecución de estrategia más antiguo, y fue desarrollado por Michael Porter en torno a la competitividad en el negocio.

Las cinco fuerzas son las siguientes:

- El poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- El poder de negociación de los clientes
- La amenaza de productos o servicios sustitutos
- La rivalidad competitiva entre las empresas existentes

1.2.3 Design Thinking

1.2.3.1 Literatura profesional y académica

En el artículo *Design thinking: qué es, características y fases*, el autor Jorge García indica que el Design thinking es un proceso que busca ahondar en la comprensión del usuario en base a

iteraciones que ayudan a encontrar nuevas perspectivas que aplicar de forma estratégica a las soluciones.

También en el artículo *Por qué el design thinking está revolucionando la lógica de las organizaciones*, la autora Greta Gawianski, recalca que como su nombre lo indica el "Pensamiento de diseño" toma el modo en el que los diseñadores piensan, y lo replica como una metodología de trabajo que puede ser usada por cualquier equipo, de cualquier profesión e industria. Y el primer paso de un diseñador, es justamente entender para quién está diseñando: quién es el usuario, y para qué necesita ese producto o servicio. Esta metodología, también definida como "de innovación centrada en las personas" fue consolidada por la consultora estadounidense IDEO y el Instituto de Diseño Hasso Plattner de la Universidad de Stanford, y actualmente es adoptada por gran parte de las compañías exitosas a nivel mundial.

1.2.3.1 Herramientas y procesos

El design thinking es básicamente tener un pensamiento de diseño para analizar un problema con la finalidad de solucionarlo. Con este proceso se obtiene un resultado que se adapta a las necesidades de la empresa y una estrategia realista. Los problemas se resuelven de una manera creativa e innovadora.

A continuación, se encuentran las herramientas utilizadas en el design thinking según la fase:

- Empatizar
 - Mapa de actores
 - Benchmarking
 - Observación en cubierta
 - Inmersión cognitiva
 - Grupo de discusión
 - Los 5 porqués
- Definir
 - Mapa Mental

- Matriz 2 x 2
- Diagrama Ishiwaka
- Saturar y Agrupar
- Fuera y dentro
- Moodboard
- Ideación
 - Brainwriting
 - Drawstormig
 - SCAMPER
- Prototipar
 - Lienzo de propuesta de valor

En conjunto, todas estas herramientas tienen el propósito de llevar a cabo el objetivo de comprender el problema actual, para así observar de cerca obteniendo un punto de vista claro con el motivo de generar ideas concisas en busca de la solución al problema, planteando prototipos prometedores y a partir de estos percibir la reacción de los clientes y llevar a cabo la solución.

2. Generalidades Empresa Kahkow SRL

2.1. Generalidades

2.1.1. Descripción



Gráfico 1 - Isologo de la Empresa.

Fuente: Página Web Oficial

Kahkow SRL es una empresa chocolatera dominicana comprometida a crear productos de calidad para sus clientes. Esta empresa cumple disciplinadamente con sus protocolos de producción para obtener un chocolate de calidad, 100% puro.

Kahkow se diferencia por ser el primer chocolate gourmet dominicano, y por utilizar sus tiendas como un espacio para exponer sus diversas creaciones y para promover la cultura chocolatera en nuestro país. Cabe destacar que son la única empresa en la industria chocolatera dominicana con una gran variedad de productos

Su tienda principal se encuentra ubicada en el segundo piso de Blue Mall, en la avenida Winston Churchill #95.

2.1.2. Historia y evolución

La Empresa Kahkow SRL surge en el 2005, cuando la familia Rizek ya contaba con un siglo de experiencia en la producción de cacao fino y de aroma en la República Dominicana, dedicada al arte del cacao dominicano.

Los factores que precedieron al lanzamiento de la empresa:

- En el año 2001 iniciaron el proceso de Asesoría Recuperación y Manejo Orgánico de Plantaciones Cacaoteras (PAROCA), con la finalidad de brindar educación y financiamiento a los diferentes productores del sector para resiembra; renovación y recuperación de las plantaciones de cacao, iniciando el manejo orgánico de las fincas vinculadas al proyecto.
- En 2004, PAROCA se convierte en FUPAROCA (Fundación para la Asistencia Social, Recuperación y Manejo Orgánico de Plantaciones Cacaoteras); asumiendo responsabilidades de asistencia social entorno a las comunidades de cada sector, involucrándose en educación técnica y el fortalecimiento de nuevos profesionales del sector.

Gracias a su valores y experiencia en la industria chocolatera se convirtieron en los aliados estratégicos de los chocolateros más prestigiosos del mundo.

Posteriormente, comenzaron a recibir en sus fincas, sus ejecutivos y creativos, algunos nunca habían visitado una plantación de cacao. Los acogieron en su techo; que fue creciendo con su comunidad; surgiendo así; El Sendero del Cacao.

A partir del desarrollo de perfiles distintivos y su especialización en el tratamiento post-cosecha se convirtieron en el ingrediente esencial de los mejores chocolates. Así surge Kahkow (cacao + Know how) como un tributo a la dominicanidad y el paso que cambiaría el rumbo en la industria chocolatera dominicana.

2.1.3. Principales productos

- **Barras**
 - West Indian
 - Chocolate en trozos 62% 2,000g
 - Barra postales de la finca Miel y Nibs 70%
 - Chocolate Blanco Vegano
 - Cacao 40%
 - Edición Monumentos Coloniales 40%
 - Cacao 55%
 - Edición Monumentos Coloniales 55%
 - Cacao 62%
 - Edición Monumentos Coloniales 62%
 - Cacao 70%
 - Edición Monumentos Coloniales 70%
 - Cacao 100%
 - Cacao 82%
 - Edición Monumentos Coloniales 82%
 - Keto
 - Vestige

- **Creaciones**
 - Carrés Signature Collection
 - Trufas Brugal Leyenda
 - Caja de Bombones 16
 - La More
 - Pirulines 6 Pack
 - Pirulines Jar
 - Macoco + Kahkow
 - Porción de Pan de Chocolate y Coco

- Moscovitas
 - Trío de Pizza
 - Barra de turrón Chocodamia
 - Barra de turrón Almendra
 - Barra de turrón Pistacho
 - Lingote de Chocodamia y Caramelo Salado
 - Chocodamia
 - Thin Barks Almendra y Flor de Sal
 - Thin Barks Chia, Pistacho y Flor de Sal
 - Thin Barks Mango y Piña
 - Thin Barks Nibs y Pasas
 - Thin Barks Piña y Jengibre
 - Duo Bark
 - Porción de Brownie
 - Brownie Mix
 - Té de Cacao
 - Café revestido de Chocolate
 - Chocolate a La Taza
-
- **El Sendero del Cacao**
 - Bola de Cacao
 - Granilla de Cacao
 - Cascarilla de Cacao
 - Manteca de Cacao
 - Polvo de Cacao
 - Poddy

2.1.4. Naturaleza de los clientes

La naturaleza de los clientes de Kahkow SRL son aquellas personas que desean endulzar su día o simplemente consumir productos de alta calidad elaborados a base de cacao dominicano.

Kahkow tiene cuatro puntos de ventas propios; tienda de Blue Mall en Santo Domingo, tienda de Blue Mall en Punta Cana, Kahkow Experience en la Zona Colonial, y en la ciudad de New York, tienen Kahkow USA.

Además de sus tiendas propias tienen clientes directos, estos son: restaurantes, hoteles, tiendas especializadas, puntos de ventas turísticos, supermercados, farmacias y estaciones de combustibles.

2.2. Marco Organizacional

2.2.1. Estructura Organizacional

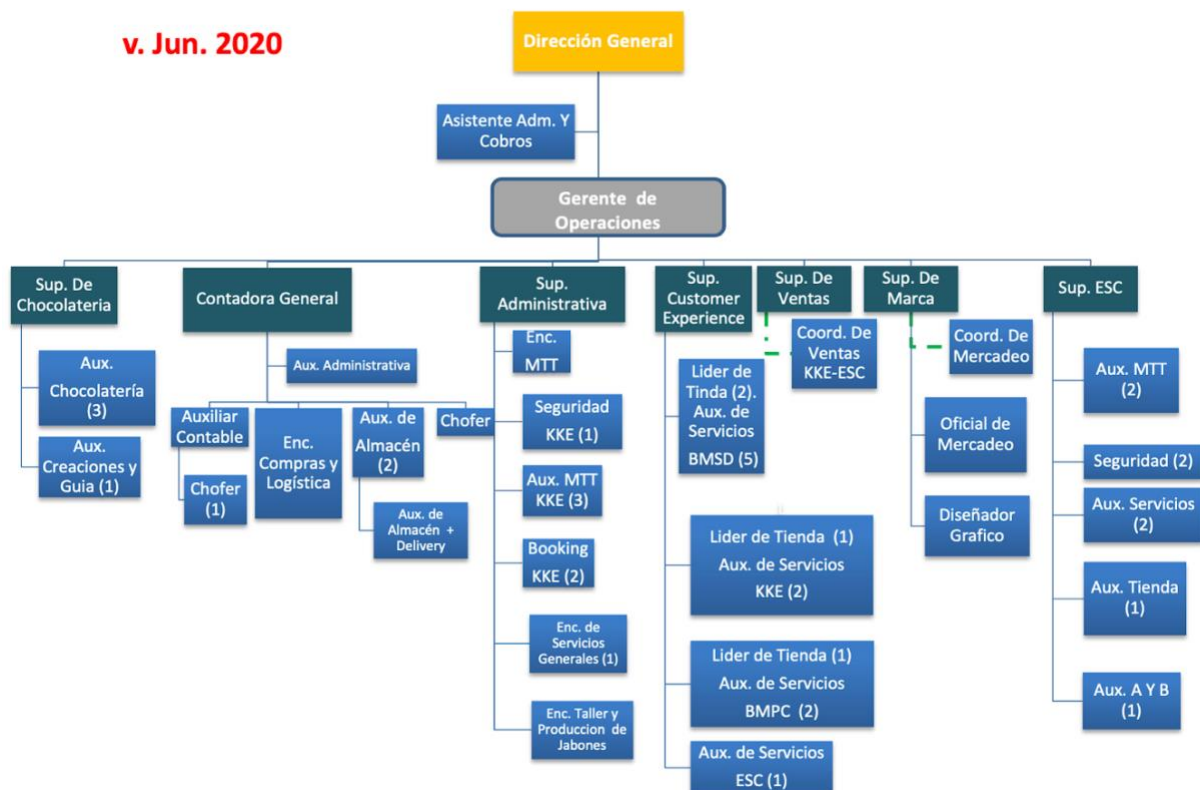


Gráfico 2- Estructura Organizacional Kahkow SRL

Fuente: Kahkow SRL

2.2.2. Definición de puestos

- **Gerente de Operaciones**

Supervisor Inmediato: Dirección General

Objetivos: Controlar y asegurar que las operaciones cumplan con las normas y controles establecidos por Kahkow en términos de calidad, higiene, satisfacción del cliente, ventas, control de costos y gastos, satisfacción del cliente.

Responsabilidades:

- Supervisar directamente a los responsables de cada área.
- Supervisar las operaciones en cada punto de venta.
- Asegurar la implementación de los programas de calidad.
- Elaborar el presupuesto operativo anual.
- Elaborar junto a las áreas de ventas y mercadeo el Plan Comercial anual.
- Gestionar y aprobar junto a la presidencia los presupuestos operativos.
- Participar y colaborar con las distintas entidades públicas y privadas en los programas y actividades a realizar que impacten positivamente a la empresa.
- Realizar las visitas técnicas a las diferentes instalaciones de manera periódica.
- Evaluar los diferentes programas que pudieran ser implementados para la optimización de las operaciones.

Perfil de Puesto:

- Preparación Académica: Lic. en Administración de empresas, ingeniería industrial o carreras afines.
- Experiencia: Experiencia mínima de tres (3) años en área administrativa.
- Habilidades: Desarrollo de proyectos, manejo de personal, manejo de oficina técnica de mantenimiento, mantenimiento preventivo y preventivo. Presupuesto, planificación de proyectos, Organizado, responsable, flexible, dinámico,

liderazgo, trabajo en equipo, honradez.

- Conocimientos: Herramienta de MS Office, Inglés técnico, manejo de Office, Manejo de Windows, manejo de programa Mantenimiento correctivo/preventivo y planificación de proyectos de implementación. Análisis de costos y gastos, Normas de seguridad ambiental e industrial. Normativas de sistemas de calidad y mejora continua.

- Idioma: Inglés.
- Capacitación: Inducción General a KahKow, Inducción Específica al Puesto.

- **Oficial Administrativo**

Supervisor Inmediato: Gerente de Operaciones

Objetivos: Supervisar las operaciones de mantenimiento de planta física y reparación de utilidades, bienes y equipos, coordinando las actividades de empleados y equipos subcontratados, así como el mantenimiento preventivo y de seguridad física, analizando periódicamente sus resultados para cada una de las instalaciones, e introduciendo los reajustes necesarios así como la reparación de averías, para mantener la condición física, funcionamiento y mejor apariencia de las instalaciones y facilidades (BMPC, BMSD, ESC, y KKE).

Brindar soporte en la mayoría de las áreas administrativas de la empresa abarcando las áreas del personal y tienda. Supervisar el cumplimiento de las políticas de la empresa de todo el personal.

Responsabilidades:

- Proponer políticas de mejoramiento continuo en área de Informática, mediante proceso de capacitación interna, controles y evaluaciones internas de personal.
- Mantener y optimizar el Sistema de Puntos de Venta de la organización (POS).
- Óptima funcionalidad de instalaciones y equipo, siempre, con los más altos estándares de calidad.
- Llevar el control de gastos de mantenimiento y de consumo de energéticos, elaborando los reportes mensuales.
- Supervisión directa del personal de booking.

- Establecer el horario de trabajo y las mejoras a aplicar para garantizar la excelencia en los servicios prestados a los visitantes.

Perfil de Puesto:

- Preparación Académica: Lic. en Administración de empresas, o nivel Técnico Avanzado en áreas de ingeniería o tecnología.
 - Experiencia: Experiencia mínima de tres (3) años en área administrativa.
 - Habilidades: Planeación de proyectos, manejo de personal, manejo de oficina técnica de mantenimiento, mantenimiento preventivo y preventivo. Organizado, responsable, flexible, dinámico, liderazgo, trabajo en equipo, honradez.
 - Conocimientos: Herramienta de MS Office, Inglés técnico, manejo de Office, Manejo de Windows, manejo de programa Mantenimiento Preventivo y planificación de proyectos de implementación.
 - Idioma: Inglés.
 - Capacitación: Inducción General a Kahkow, Inducción Específica al Puesto.
-
- **Oficial de Mercadeo y Desarrollo de Negocio**

Supervisor inmediato: Supervisor de Marca

Objetivo: Colaboración en todas las labores relacionadas con la comercialización y el mercadeo de los diversos productos que ofrece Kahkow.

Responsabilidades:

- Participar de la producción y dirección de arte.
- Diseñar y ejecutar las estrategias y tácticas de mercadeo de Kahkow a través de las Comunidades Online.
- Participar de la activación de puntos de venta.
- Proponer y dar seguimiento a las negociaciones con puntos de venta.
- Sugerir precios de venta.

- Participar de la activación, seguimiento y desarrollo de productos.
- Sugerir ideas a partir de los análisis de reportes trimestrales de ventas para rotación de productos.
- Crear álbum de publicaciones y empaques.

Perfil de puesto:

- Preparación Académica: Licenciada/Licenciado en Mercadeo, Comunicación Social, Publicidad o carreras afines.
- Experiencia: Experiencia mínima de un (1) año en manejo de marca y redes sociales o experiencia en empresas de comunicación, Experiencia demostrable en Community Management y Marketing Digital.
- Habilidades: Responsabilidad, organización, proactivo, receptivo, sentido de urgencia, creativo/creativa, orientación al detalle, fluidez verbal y escrita, iniciativa, excelente ortografía, puntualidad.
- Conocimientos: Herramienta de MS Office, preparación de eventos, manejo de redes sociales, conocimiento de SEO/SEM, alta destreza en el uso de dispositivos móviles inteligentes, toma de fotografía y video con celulares, y Conocimiento básico en programas de diseño. Manejo de Adobe Creative Suite. Nociones de HTML y CSS.
- Idioma: Inglés.
- Capacitación: Inducción General a Kahkow, Inducción Específica al Puesto.

- **Supervisor de Marca**

Supervisor Inmediato: Gerente de Operaciones

Objetivos: Ser foco central de toda la información relativa al producto o línea de productos de Kahkow, operando alineadamente con el departamento de ventas y producción de manera que cumplan con los presupuestos, manteniendo el posicionamiento de la marca y sus productos en el mercado y dando a la empresa la máxima utilidad.

Responsabilidades:

- Velar por el cumplimiento del presupuesto.
- Alinear las estrategias de mercadeo a los objetivos de ventas.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Realizar calendario de actividades para la marca anual.
- Realizar calendario de publicaciones en medios anual
- Diseño/ejecución de campañas/productos para temporadas especiales (san Valentín, madres, padres, navidad, Black Friday, entre otros).
- Dirigir el Plan de Mercadeo de Kahkow, integrado a las demás marcas del grupo y/o submarcas Kahkow Experience, el Sendero del Kahkow etc.
- Estar en todo momento informado de lo que ocurre en el sector de actividad de Kahkow y la competencia en los mercados.

Perfil de Puesto:

- Preparación Académica: Licenciada/Licenciado de Mercadeo, Publicidad o carreras afines.
- Experiencia: Experiencia mínima de dos (2) años en manejo de marcas o área afín (publicidad, creativo, entre otros).
- Habilidades: Responsabilidad, organización, proactivo, receptivo, sentido de urgencia, creativo/creativa, orientación al detalle, fluidez verbal y escrita, iniciativa, excelente ortografía, puntualidad.
- Conocimientos: Herramienta de MS Office, elaboración de presupuestos, preparación de eventos, noción manejo de redes sociales, destreza en el uso de dispositivos móviles inteligentes, toma de fotografía y video con celulares, y Conocimiento básico en programas de diseño.
- Idioma: Inglés.
- Capacitación: Inducción General a Kahkow, Inducción Específica al Puesto.

- **Supervisora de Ventas**

Supervisor Inmediato: Gerente de Operaciones

Objetivo: Proponer, definir e implementar las estrategias de ventas y plan comercial que permitan alcanzar los objetivos de crecimiento y desarrollo de la empresa.

Responsabilidades:

- Planificación, registro y ejecución de las líneas de ventas: retail, profesional e industrial.
- Realizar los enlaces y supervisión con los distribuidores.
- Definir las Proyecciones de Ventas y metas junto a los distribuidores.
- Monitoreo de las ventas mensualmente y los planes de acciones.
- Proponer y desarrollar el Plan Comercial junto a la Gerencia y Mercadeo.
- Apoyar en las ventas por exportaciones.
- Desarrollar e implementar las estrategias para la captación de nuevos clientes.
- Realizar las acciones de seguimiento a los clientes y sus solicitudes.
- Registro y actualización de los comentarios, quejas o incidentes con clientes o productos en el Registro de Calidad/Cliente.

Perfil de puesto:

- Preparación Académica: Licenciada/Licenciado en Mercadeo, Publicidad, Administración de Empresas o carreras afines.
- Experiencia: Experiencia mínima de tres (3) años en gestiones de ventas.
- Habilidades: Responsabilidad, organización, proactivo, receptivo, sentido de urgencia, creativo/creativa, orientación al detalle, fluidez verbal y escrita, iniciativa, excelente ortografía, puntualidad.
- Conocimientos: Herramienta de MS Office, elaboración de presupuestos, preparación de eventos, noción de manejo de redes sociales, estrategias de ventas, planes comerciales, negociación, y servicio al cliente.
- Idioma: Inglés.
- Capacitación: Inducción General a Kahkow, Inducción Específica al Puesto.

- **Encargada de Supervisión y Logística**

Supervisor Inmediato: Gerente de Operaciones

Objetivos: Suministrar los productos e insumos requeridos para la Operación de la empresa, con la calidad requerida y en el tiempo establecido, sin exceder presupuesto.

Responsabilidades:

- Comprar los insumos Chocolatería y Tiendas.
- Gestionar pedidos a suplidores de Kahkow.
- Abastecer y Despachar a las tiendas Kahkow.
- Realizar el inventario Café (conteo manual y Excel).
- Controlar los Productos despachados a la tienda por mes.
- Liquidar el inventario al almacén de Santo Domingo en Excel y ADM.
- Crear suplidores en ADM.
- Crear nuevos artículos en ADM.
- Entrar las facturas de compras en General en ADM.

Perfil de Puesto:

- Preparación Académica: Licenciada/Licenciado de Administración de empresas, Mercadeo, Ing. Industrial o carreras afines.
- Experiencia: Experiencia mínima de dos (2) años en puestos administrativos.
- Habilidades: Responsabilidad, organización, proactivo, receptivo, sentido de urgencia, creativo/creativa, orientación al detalle, iniciativa, puntualidad, servicio al cliente, Disciplinado, estructurado.
- Conocimientos: Herramienta de MS Office, elaboración de presupuestos, control de inventario, costeo, normas de higiene y manipulación de alimentos, administración de almacén, rotación de productos,
- Idioma: Inglés básico.
- Capacitación: Inducción General a Kahkow, Inducción Específica al Puesto.

- **Contador General**

Supervisor Inmediato: Gerente de Operaciones

Objetivos:

Realizar los registros y análisis de las cuentas contables de la empresa, de manera sistemática y organizada para ofrecer las informaciones financieras de forma precisa y confiable, mantener control de las operaciones en lo relativo al manejo de ingresos y egresos, cumplir con las fechas de entregas establecidas.

Responsabilidades:

- Preparar, registrar y fiscalizar todas las entradas de diario bajo su responsabilidad.
- Facturar diariamente todos los ingresos con su correspondiente número de comprobante fiscal (NCF).
- Conciliar semanalmente los depósitos recibidos con el banco, Cardnet y Visanet, Azul.
- Realizar la disponibilidad de efectivo para todas y cada una de las cuentas bancarias que están bajo su control.
- Preparar y mantener al día la conciliación bancaria de la cuenta Popular Operaciones.
- Registrar todos los ingresos incurridos en su departamento tanto por cheques como por transferencias.

Perfil de Puesto:

- Preparación Académica: Licenciado en Contabilidad.
- Experiencia: 6 años de experiencia en puestos similares.
- Habilidades: Planeación de proyectos, manejo de personal, Percepción, Razonamiento, Números, organizado, responsable, flexible, liderazgo, trabajo en equipo, honradez.
- Conocimientos: Herramienta de MS Office, manejo de Office, Manejo de Windows, Financieros, Contables, Fiscales, Dominio completo de la herramienta Microsoft Office, intranet y planificación de proyectos de implementación.

- Idioma: Inglés básico.
- Capacitación: Inducción General a Kahkow, Inducción Específica al Puesto.

- **Auxiliar Contable**

Supervisor Inmediato: Contador General

Objetivos: Realizar los registros de las cuentas contables de la empresa, de manera sistemática y organizada para ofrecer las informaciones financieras de forma precisa y confiable, cumplir con las fechas de entregas establecidas. Apoyar en todas las actividades al Contador General.

Responsabilidades:

- Preparar y registrar todas las entradas del diario bajo su responsabilidad.
- Facturar diariamente todos los ingresos con su correspondiente número de comprobante fiscal (NCF).
- Conciliar semanalmente los depósitos recibidos con el banco, Cardnet y Visanet, Azul.
- Apoyar en realizar la declaración a la Tesorería de la Seguridad Social por las retenciones a empleados más el aporte patronal en todo lo relacionado a la TSS, tomando en cuenta la fecha límite según el calendario de la TSS.
- Apoyar en el cálculo y preparación del impuesto a la transferencia de bienes industrializados y servicios (ITBIS), tomando en cuenta que la fecha límite es el día 20 del mes siguiente, o el día laborable siguiente, en caso de que éste sea festivo o fin de semana.

Perfil de puesto:

- Preparación Académica: Licenciado en Contabilidad.
- Experiencia: 3 años de experiencia en puestos similares.
- Habilidades: Planeación de proyectos, manejo de personal, Percepción, Razonamiento, Números, organizado, responsable, flexible, liderazgo, trabajo en equipo, honradez.

- Conocimientos: Herramienta de MS Office, manejo de Office, Manejo de Windows, Financieros, Contables, Fiscales, Dominio completo de la herramienta Microsoft Office, intranet y planificación de proyectos de implementación.
 - Idioma: N/A.
 - Capacitación: Inducción General a Kahkow, Inducción Específica al Puesto.
-
- **Diseñador Gráfico / Manejo de Redes**

Supervisor Inmediato: Supervisor de Marca

Objetivos:

Ser foco central de toda la información gráfica relativa al producto o línea de productos de las marcas KahKow, KK y ESC, cooperando alineadamente con el departamento de mercadeo. Administrar las redes sociales de las marcas designadas.

Responsabilidades:

- Apoyar en desarrollar y ejecutar las estrategias y tácticas del área de mercadeo.
- Velar por el cumplimiento del presupuesto asignado.
- Alinear las estrategias de mercadeo a los objetivos de ventas
- Colabora en el desarrollo de nuevos productos.
- Diseñar y producir todo tipo de materiales gráficos para Kahkow, Kahkow
- Experience y El Sendero Del Cacao.
- Diseño digital para web.

Perfil de puesto:

- Preparación Académica: Licenciada/Licenciado de Mercadeo, Publicidad o carreras afines.
- Experiencia: Experiencia mínima de dos (2) años en manejo de marcas o área afín (publicidad, creativo, entre otros).
- Habilidades: Responsabilidad, organización, proactivo, receptivo, sentido de urgencia, creativo/creativa, orientación al detalle, fluidez verbal y escrita, iniciativa, excelente ortografía, puntualidad.
- Conocimientos: Herramienta de MS Office, manejo de redes sociales, destreza en el uso de dispositivos móviles inteligentes, toma de fotografía y video con celulares, conocimiento avanzado en programas de diseño.
- Idioma: Inglés.
- Capacitación: Inducción General a Kahkow, Inducción Específica al Puesto.

- **Coordinadora de Mercadeo**

Supervisor Inmediato: Gerente de Operaciones

Objetivo: Ser foco central de toda la información relativa al producto o línea de productos de KKE y ESC, operando alineadamente con el departamento de ventas de manera que cumplan con los presupuestos, manteniendo el posicionamiento de la marca y sus productos en el mercado y dando a la empresa la máxima utilidad.

Responsabilidades:

- Desarrollar y ejecutar las estrategias y tácticas de mercadeo de KKE y ESC.
- Velar por el cumplimiento del presupuesto.
- Alinear las estrategias de mercadeo a los objetivos de ventas.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Realizar calendario de actividades para la marca anual.

- Realizar calendario de publicaciones en medios anual.
- Diseño/ejecución de campañas/productos para temporadas especiales (san Valentín, madres, padres, navidad, Black Friday, entre otros).
- Coordinación y planificación de actividades de RRPP y promocionales.
- Velar por la apariencia de los productos y la marca en los PDV.

Perfil de puesto:

- Preparación Académica: Licenciada/Licenciado de Mercadeo, Publicidad o carreras afines.
- Experiencia: Experiencia mínima de dos (2) años en manejo de marcas o área afín (publicidad, creativo, entre otros).
- Habilidades: Responsabilidad, organización, proactivo, receptivo, sentido de urgencia, creativo/creativa, orientación al detalle, fluidez verbal y escrita, iniciativa, excelente ortografía, puntualidad.
- Conocimientos: Herramienta de MS Office, elaboración de presupuestos, preparación de eventos, noción de manejo de redes sociales, destreza en el uso de dispositivos móviles inteligentes, toma de fotografía y video con celulares, y Conocimiento básico en programas de diseño.
- Idioma: Inglés.
- Capacitación: Inducción General a Kahkow, Inducción Específica al Puesto.

- **Líder de Tienda**

Supervisor Inmediato:

Objetivo: Apoyar en la administración de la tienda asignada en función a las necesidades operativas, manejo de personal, controles de procesos y servicios, manejo correcto de los tiempos. Gestionar las labores operativas de la tienda asignada, conforme a los procedimientos establecidos en las políticas, instructivos de producción y manual de operaciones y garantizando la pulcritud de las áreas y entrenamiento de su personal. Se mantiene enfocado

siempre en la calidad del servicio y producto entregado, asegurando así la rentabilidad de la tienda.

Responsabilidades:

- Apoyar en la administración de los recursos humanos y operativos de las tiendas, asegurando el control y correcto flujo de trabajo de las áreas.
- Mantener los canales de información y comunicación, abiertos y disponibles con el personal. Asegurando que las comunicaciones enviadas desde el corporativo son compartidas con los empleados a su cargo.
- Cumplir con los check list asignados y asegurar el cumplimiento de los otros.
- Garantizar la correcta operatividad de los auxiliares de servicio.
- Velar porque la tienda cumpla los estándares establecidos en las evaluaciones de calidad, cada mes, con un plan de acción concreto trabaje las oportunidades y/o deficiencias.
- Garantizar el cumplimiento de los indicadores de gestión se usarán para medir su gestión: rentabilidad de la tienda, auditoria calidad, rotación, manejo casos y quejas clientes.
- Garantizar que los inventarios se mantengan al día y sin faltantes. Así como el control adecuado de la disponibilidad de todos los ingredientes necesarios para la elaboración de los productos ofertados en el menú.
- Supervisar la seguridad del local, para evitar situaciones de peligro o accidentes en el lugar de trabajo.

Perfil de puesto:

- Preparación académica: Bachiller, formación técnico profesional en Hotelería, Administración de Empresas y carreras afines (Mercadeo, entre otras).
- Experiencia: 3 – 5 años en Servicio al Cliente; empresas hoteleras y/o restaurantes.
- Habilidades: Control, Autocontrol, Comunicación, Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo, Conocimiento de productos, Orientación a resultados, Dirección de equipos de trabajo, Liderazgo, Integridad, Flexibilidad/adaptabilidad en horarios y turnos

de trabajo, Seguimiento a objetivos y metas, Toma de decisiones, Planeación y Organización, Supervisión.

- Conocimientos: Manejo de personal e inventario, Servicio al Cliente y MS Office
- Idioma: Inglés nivel básico.
- Capacitación: Inducción General Kahkow., Inducción Especifica al Puesto, Higiene Personal y Manipulación de Alimentos, Manejo del Producto, Pasión por el Servicio, Trabajo en Equipo, Manejo de Inventario y Sistemas (Outlook, Micros, Report Explorer, Product Management).
- **Coordinadora de Ventas ESC y KKE.**

Supervisor Inmediato: Gerente de Operaciones

Objetivos: Proponer e implementar las estrategias de ventas y plan comercial que permitan alcanzar los objetivos de crecimiento y desarrollo de la empresa para las experiencias, atracciones y distintos servicios ofrecidos en ESC y KKE.

Responsabilidades:

- Planificación, registro y ejecución de las ventas.
- Realizar los enlaces y supervisión con los TTOO y agencias de viajes.
- Definir las Proyecciones de Ventas y metas junto a los clientes.
- Monitoreo de las ventas mensualmente y los planes de acciones.
- Proponer y desarrollar el Plan Comercial junto a la Gerencia.
- Apoyar en las ventas cruzadas de los productos Kahkow.
- Desarrollar e implementar las estrategias para la captación nuevos clientes.
- Realizar las acciones de seguimiento a los clientes y sus solicitudes
- Registro y actualización de los comentarios, quejas o incidentes con clientes o productos en el Registro de Calidad/Cliente.

Perfil de puesto:

- Preparación Académica: Licenciada/Licenciado en Mercadeo, Publicidad, Administración de Empresas o carreras afines.
- Experiencia: Experiencia mínima de tres (3) años en gestiones de ventas.
- Habilidades: Responsabilidad, organización, proactivo, receptivo, sentido de urgencia, creativo/creativa, orientación al detalle, fluidez verbal y escrita, iniciativa, excelente ortografía, puntualidad.
- Conocimientos: Herramienta de MS Office, elaboración de presupuestos, preparación de eventos, noción de manejo de redes sociales, estrategias de ventas, planes comerciales, negociación, y servicio al cliente.
- Idioma: Inglés.
- Capacitación: Inducción General a Kahkow, Inducción Específica al Puesto.

- **Supervisor de Customer Experience**

Supervisor Inmediato: Gerente de Operaciones

Objetivo: Dirigir la administración de las tiendas asignadas en función a las necesidades Operativas, manejo de personal, controles de procesos y servicios, manejo correcto de los tiempos. Gestionar las labores operativas de las distintas posiciones de la tienda asignada, conforme a los procedimientos establecidos en las políticas, instructivos de producción y manual de operaciones y garantizando la pulcritud de las áreas y entrenamiento de su personal. Se mantiene enfocado siempre en la calidad del servicio y producto entregado, asegurando así la rentabilidad de la tienda.

Responsabilidades:

- Administrar los recursos humanos y operativos de las tiendas, asegurando el control y correcto flujo de trabajo de las áreas.

- Mantener los canales de información y comunicación, abiertos y disponibles con el personal. Asegurando que las comunicaciones enviadas desde el corporativo son compartidas con los empleados a su cargo.
- Asegurar el cumplimiento de los check list asignados.
- Garantizar la correcta operatividad de los Líderes de Tienda.
- Mantener y/o elevar la rentabilidad y los resultados de la tienda.
- Velar por el correcto manejo de la caja chica.
- Velar por que se envíe el reporte de nómina de los empleados a su cargo, en el tiempo establecido, al departamento de Recursos Humanos.

Perfil de Puesto

- Preparación académica: Licenciatura en Hotelería, Administración de Empresas y carreras afines (Mercadeo, entre otras).
- Experiencia: 3.5 años en Servicio al Cliente; empresas hoteleras y/o restaurantes.
- Habilidades: Control, Autocontrol, Comunicación, Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo, Conocimiento de productos, Orientación a resultados, Dirección de equipos de trabajo, Liderazgo, Integridad, Flexibilidad/adaptabilidad en horarios y turnos de trabajo, Seguimiento a objetivos y metas, Toma de decisiones, Planeación y Organización, Supervisión.
- Conocimientos: Manejo de personal e inventario, Servicio al Cliente y MS Office
- Idioma: Inglés nivel avanzado.
- Capacitación: Inducción General KahKow, Inducción Especifica al Puesto, Higiene Personal y Manipulación de Alimentos, Manejo del Producto, Pasión por el Servicio, Trabajo en Equipo, Manejo de Inventario y Sistemas (Outlook, Micros, Report Explorer, Product Management).

- **Supervisor de Chocolatería**

Supervisor Inmediato: Gerente de Operaciones

Objetivo: Supervisar la elaboración de los productos Kahkow de acuerdo a la calidad e instrucciones de trabajo establecidas por productos.

Responsabilidades:

- Supervisar la elaboración y manejo de las diferentes recetas.
- Asegurar la higiene de las áreas de trabajo: chocolatería, cocina, cuarto frío.
- Uso adecuado de los utensilios y maquinarias.
- Realizar el Plan de producción para las preparaciones diarias de producción para: Tiendas, Ventas, Mercadeo y demás.
- Apoyo a los talleres de chocolates, de ser requeridos.
- Mantener la limpieza del área.
- Solicitud de materiales de limpieza e higiene de las áreas.
- Inventario de empaques a Auxiliar Adm. De Chocolatería.

Perfil de Puesto

- Preparación Académica: Nivel Técnico Avanzado en servicio al cliente y/o hotelería.
- Experiencia: Experiencia mínima de tres (3) años en área de servicio al cliente.
- Habilidades: Control, Autocontrol, Comunicación, Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo, Conocimiento de productos, Liderazgo, Integridad.
- Flexibilidad/adaptabilidad en horarios y turnos de trabajo.
- Conocimientos: Inventario, Servicio al Cliente.
- Idioma: Inglés preferible.
- Capacitación: Inducción General a Kahkow, Inducción Específica al Puesto.

2.2.3. Políticas y Procedimientos

Las políticas y procedimientos de Kahkow se rigen por la norma BASC que es un programa de cooperación entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros, creado para fomentar un comercio internacional seguro.

BASC, programa de carácter voluntario, otorga una certificación que confirma el trabajo de control en todos los procesos productivos, empaque, embarque y de transporte de la carga que va con destino al exterior, garantizando que la carga no tiene posibilidades de contaminación (contrabando y drogas) en ninguna etapa hasta llegar al destino final.

2.3. Marco Legal

2.3.1. Aspectos Legales

Nacionalidad:	República Dominicana
Capital Social:	RD\$ 100,000.00
Tipo de personalidad jurídica:	Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)
Registro Nacional del Contribuyente (RNC):	131250302
Registro Mercantil:	173542 SD
Ley por la que se rige según su personalidad jurídica:	Ley General de Sociedades Comerciales y Empresas individuales de Responsabilidad Limitada, No. 479-08
Duración de sociedad:	Tiempo ilimitado
Dirección de la empresa:	Prolongación Av. 27 de febrero No. 1762
Socios actuales:	Héctor Rizek, Ela Sarah Rizek

Gerentes actuales:	Rhina Fortuna
Personas autorizadas a firmar a nombre de la empresa:	Rhina Fortuna, Gerente de Ventas, Director Comercial y Encargado Contable

Ver Anexo 1

2.3.2. Registro de nombre y actividad

Denominación Social:	Kahkow SRL
Actividad:	Servicio, Exportación y Confección
Clasificación como Proveedor:	Productos
Clasificación de la Empresa:	Pequeña Empresa
Página Web:	https://kahkow.do/
Objeto Social:	-Proveer sus conocimientos de un siglo a nuevos horizontes, proporcionando la variedad y riqueza del cacao dominicano para las mejores creaciones imaginables.

2.3.3. Constitución

La empresa fue constituida, con su asamblea constitutiva, en el año 2005.

2.3.4. Reglamentos

Kahkow SRL no posee reglamentos en la actualidad, estos serán desarrollados en el Capítulo 5, en el cual vamos a diseñar una propuesta a la empresa.

2.4. Marco Estratégico

2.4.1. Grupos de interés

2.4.1.1. Internos

- **Socios:** Los Asociados de Kahkow SRL son: Héctor Rizek y Ela Sarah Rizek.
- **Colaboradores:** Son un grupo de personas que interactúan en todo el proceso de la empresa para cumplir los objetivos. Kahkow cuenta con 63 empleados actualmente.

2.4.1.2. Externos

- **Clientes:** Todas las personas e instituciones que adquieran productos o servicios de la empresa. Los clientes de Kahkow son restaurantes, reposterías y hoteles en su mayoría, y tienen como intermediarios a supermercados, farmacias, tiendas de conveniencia, puntos de ventas turísticos y la plataforma de servicio a domicilio Hugo App.
- **Competencia:** Todas las empresas que forman parte de la industria chocolatera dominicana.
- **Comunidad Local:** Congregación de personas e instituciones que se encuentran en torno al domicilio de la empresa.
- **Proveedores:** Pueden ser una persona o empresa que le suple a Kahkow materia prima y bienes para el desarrollo de sus productos. Entre los proveedores de Kahkow se

encuentran Industrias Nigua, Imprenta Saladin, Amigos del Hogar, Rizek Cacao, Amazon y Cabrellon de Italia.

2.4.2. Visión

Ser una referencia mundial del arte del cacao dominicano.

2.4.3. Misión

Promover la cultura cacaotera a través de la selección de las mejores variedades de cacao disponibles en el país, comprometiéndonos con un sistema de valores y prácticas que son cruciales para la sostenibilidad del sector del cacao.

2.4.4. Valores

- Disciplina
- Confianza
- Sostenibilidad\seguridad
- Templanza

2.4.5. Cultura Organizacional

La cultura organizacional de Kahkow se caracteriza por la buena interacción que existe entre todos sus integrantes. Kahkow es una empresa tradicional y familiar, y esto influye en la cercanía que tienen los propietarios y el valor que les dan a sus trabajadores. Esta empresa se distingue por sus esfuerzos en innovación, investigación y desarrollo constante que invierten en su marca, y en el sector agrícola de nuestro país.

2.4.6. Principales estrategias implementadas

Puntos de ventas propios

Tener puntos de ventas propios es una excelente estrategia que tiene el fin de fidelizar y captar nuevos clientes, con el propósito de brindarles experiencias de compras distintas. Estos puntos de ventas dan la posibilidad de estar más cerca del consumidor, y poder medir sus reacciones al probar los nuevos productos que sacan al mercado.

Marketing Experiencial

El marketing experiencial es una estrategia que consiste en crear experiencias con el fin de llegar al cliente de una forma creativa y memorable, mientras se logra crear vínculos emocionales entre el consumidor y la marca.

Joint Venture

El Joint Venture o en español “colaboración empresarial” es una estrategia que se obtiene cuando dos o más empresas toman la decisión de introducirse en un nuevo mercado o desarrollar un nuevo negocio durante un tiempo determinado. Su propósito es alcanzar mayores ganancias a partir de esta asociación o colaboración.

2.4.7. Modelo de gestión estratégico

Kahkow SRL no cuenta con un modelo de gestión estratégico definido, por lo cual lo desarrollaremos en el Capítulo 6 para proponerlo a la empresa.

3. Análisis Interno

Este capítulo se elabora con el propósito de conocer las competencias provenientes de las capacidades y recursos que posee Kahkow actualmente, para así, conocer sus fuentes de ventajas competitivas y poder identificar sus necesidades y problemas actuales transcurridos en el tiempo de pandemia con el COVID-19. Este capítulo se compone de un análisis de la cadena de valor, identificación de los recursos y sus capacidades, competencias distintivas, análisis de fortaleza y debilidad, identificación de sus necesidades y por último la conclusión del análisis interno.

3.1. Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos

3.1.1. Logística Interna

La logística interna de Kahkow consiste en la correcta adquisición de insumos para la producción y elaboración de todos sus productos y servicios. El proceso de compra y recepción de mercancía empieza cuando la empresa se va quedando con pocas unidades de insumos en el inventario y almacén, si se trata de un insumo perecedero se compra en grandes cantidades y si no es perecedero se compran cada dos semanas.

La mercancía se recibe en el almacén central que se encuentra ubicado en Alameda, y desde ahí se distribuye a las tiendas. Si se trata de una mercancía que debe ser procesada, primero la entregan a la tienda ubicada en la Zona Colonial, porque es donde tienen su área de producción de creaciones donde elaboran los bombones, las bebidas, los bizcochos, etc.

Una gran parte de los insumos que reciben vienen de la fábrica de San Francisco de Macorís, de ahí provienen todos los chocolates en kilo, los sacos de polvo de cacao, manteca de cacao, cacao descascarillado, y demás derivados del cacao que utilizan para la confección de los productos.

3.1.2. Producción/Operaciones

Los agentes y aspectos que intervienen en la producción son:

- Clientes
- Proveedores
- Diseño del Producto
- Desarrollo del Producto
- Diseño del Sistema

Cabe destacar que todos los recursos humanos están involucrados de alguna forma u otra en el proceso de producción, pero quien se encarga principalmente de la misma es el departamento de producción.

Las decisiones sobre la estrategia de operaciones son principalmente de responsabilidad limitada a la gerencia de la empresa, y siempre dependen del rol de la persona quien la desarrolla. Estas operaciones, como lo son los pedidos, los aspectos que afectan el desempeño diario de la empresa y establecimiento de actividades y tareas, son revisadas por ciclos de rotación que se realizan bianualmente.

La coordinación en las operaciones representa un reto muy grande, se trata de una logística que abarca todo. Ahora mismo, con el tema del toque de queda, hay que hacer una evaluación constante en los cambios del mismo, y así poder coordinar los horarios disponibles para trabajar y para recibir mercancía. Es una cuestión de planificación, ya que el equipo de producción debe solicitar con tiempo los insumos al departamento de compras, y compras debe gestionar las cotizaciones con tiempo para decidirse por una opción y proceder con el pago de la misma para terminar de ejecutar la compra. Hay mucha presión porque los proveedores locales no siempre entregan la mercancía a tiempo, y deben de estar contactándolos constantemente para que no haya un descuadre en la recepción de las mismas.

3.1.3. Logística Externa

Cuando hablamos de logística externa nos referimos a la totalidad de procesos que tienen lugar una vez tenemos el producto final completo y listo para ser entregado al cliente final. Aunque suena como la parte más sencilla, pues ya la tarea más difícil ha sido elaborada, se requiere de una planificación y coordinación muy bien pensada.

Kahkow cuenta con un distribuidor nacional para la entrega de mercancía a supermercados, restaurantes, hoteles, puntos de ventas turísticos, farmacias y estaciones de combustible. Además del distribuidor nacional, cuentan con dos choferes y dos mensajeros para manejar su distribución especializada, que consiste prácticamente en entregas a eventos privados, clientes particulares y tiendas en Blue Mall y la Zona Colonial.

3.1.4. Marketing y Ventas

El departamento de Marketing y Ventas se encarga de manejar y coordinar la estrategia de venta. Su objetivo es ubicar y conseguir un posicionamiento para la empresa en el mercado y de esta forma incrementar las ventas y los ingresos. Se encarga de definir y gestionar la marca, identificar de forma proactiva los productos y servicios para centrarse en el transcurso de su ciclo de ventas, realizar la gestión de campañas e iniciativas de marketing y servir como enlace con los medios.

La publicidad de Kahkow SRL es realizada por un equipo outsourcing de consultores en materia de publicidad y colocación en digital.

Su marketing va dirigido a todos los dominicanos, con el propósito de promover la cultura chocolatera a los corazones dominicanos a través del arte y la cultura. Su target principal son restaurantes, hoteles y el pueblo dominicano en general. El objetivo de venta de Kahkow es de 1 millón de dólares anuales.

3.1.5. Servicios

Actualmente, Kahkow vende sus productos a los clientes que se acercan a las tiendas y a empresas como restaurantes, hoteles, supermercados y tiendas de conveniencia.

Aparte de los productos que ofrecen en su menú tradicional, ofrecen servicios especializados para personas o empresas que desean tener un producto elaborado únicamente para ellos. Entre estos servicios están los chocolates personalizados, que pueden ser elaborados al gusto del cliente, y los bombones “tailor-made”, que, traducido al español, significa hecho a la medida. Estos últimos usualmente los producen para bodas, regalos y eventos corporativos.

También trabajan con marcas aliadas como Ron Barceló, Ron Brugal y El Catador, ya sea con catas y eventos privados de estas empresas. Cabe destacar que Kahkow han sido los únicos en participar en La Gran Cata de El Catador, el evento anual más importante donde se celebra la fiesta del vino en la ciudad de Santo Domingo, catando vinos pertenecientes a las bodegas más importantes del mundo.

Últimamente, debido a la pandemia Covid-19, han estado impartiendo catas virtuales de chocolates artesanales para promover la cultura chocolatera en nuestro país.

3.1.6. Aprovisionamiento

En Kahkow, al momento de adquirir sus provisiones evalúan la calidad estudiando al proveedor, y solicitando el envío de muestras. Ya sea un empaque o un insumo comestible, buscan calidad, y una de las cosas que están haciendo últimamente, tratando lo mas que pueden, es buscar productos biodegradables para aportar al medio ambiente, que, aunque resulta bien costoso, lo toman muy en cuenta.

- Proveedores extranjeros
 - Cabrellon de Italia: Moldes policarbonato.
 - Amazon: algunos moldes marca Martellato, funditas de té.
 - Pomatigroup: Máquinas temperadoras.
- Proveedores locales
 - Industrias Nigua: Fundas.
 - Imprenta Saladín: Cajas con marca impresa.
 - Amigo del hogar: Caja barra chocolate.
 - Multigestiones Ajax: Fundas medios kilo
 - Rizek Cacao S.A.S: Chocolates y derivados del cacao.
 - Letrax: displays, exhibidores, carritos.
 - Padilla: cajas de empaque personalizadas para sus productos como tabletas de chocolate, caja de bombones, brownie mix, bandeja de granolas, empaques edición navidad y san Valentín.

La mercancía internacional es importada anualmente, ya que hacerlo en periodos de tiempo más cortos representa un costo adicional a la empresa, pero la mercancía local es abastecida constantemente. El abastecimiento mínimo en material de empaque es de 3 meses, pero esto depende de la mercancía, pues existen algunas que se compran de manera constante.

Las órdenes de compras las realizan con pagos a 30 días, pero su recepción es mucho más corta. Si el insumo es comestible su entrega es de 1 a 2 días laborables, y si se trata de empaques de producción local tardan dos semanas o más.

3.1.7. Desarrollo Tecnológico

La empresa Kahkow para el desarrollo tecnológico cuenta con los siguientes sistemas:

- Ecommerce: consiste en el intercambio de productos a través de la internet.
- Wordpress: es un sistema de gestión de contenido (CMS) que se utiliza para crear y mantener un blog u otro tipo de web.
- Asana: es una herramienta que se utiliza para gestionar el flujo de trabajo, es decir, tareas y proyectos ofreciendo el detalle de inicio y culminación de cada una.
- Mailchimp: es una plataforma que se utiliza para que la empresa se mantenga en contacto con sus cliente y partes interesadas.
- Odoo: es un software empresarial completo que incluye CRM, comercio electrónico y sitio web, contabilidad, facturación, gestión de almacén y proyectos, entre otros.
- ICG: es un software que se encarga de gestionar, ordenar y controlar la empresa.
- Admin: es un sistema para llevar el control de inventario y facturación.

Kahkow cuenta con las siguientes maquinarias de alta tecnología:



Gráfico 3 - Maquinarias Kahkow

Fuente: Kahkow SRL

Las herramientas que se utilizan para el trabajo dentro de la empresa son computadoras, disco duro, cámaras y smartphones.

3.1.8. Gestión de Recursos Humanos

La empresa Kahkow no cuenta con un departamento de recursos humanos, pero sí se encargan de realizar las siguientes actividades:

- Capacitaciones
- Convivencias
- Desarrollo de puestos
- Entrenamiento Cruzado

A pesar de no contar con un departamento de RRHH, Kahkow se centra en que se trabaje bajo la filosofía y que se mantenga la ética profesional en cada momento. Su equipo está compuesto por un total de 62 empleados.

3.1.9. Finanzas

El departamento de cobro de Kahkow es el que se encarga de las finanzas, este se encarga de los pagos de nómina empresarial, pago a proveedores, manejo de presupuesto, elaboración de estados financieros y compras de insumos y materia prima. La política de cobro y pago es de 30 días y 60 días como excepción. La contabilidad de la empresa es llevada de manera interna. La empresa no accedió a compartir informaciones como estados y documentos ya que son consideradas confidenciales. Actualmente las finanzas de la empresa se encuentran en un estado estable.

3.1.10. Gestión Empresarial

La gestión empresarial en Kahkow es una gestión por objetivos, es decir que la dirección general de la empresa junto a los demás departamentos, plantean los objetivos que tienen como meta cumplir durante un periodo determinado (normalmente un año). A partir de estos objetivos planteados se desarrollan proyectos que ayudan a la empresa a cumplirlos y alinearlos con sus estrategias empresariales. Es vital realizar una retroalimentación cada cierto tiempo para evaluar el desempeño general de la empresa, y el desempeño por departamento.

Kahkow aplica la metodología SMART para elaborar sus objetivos, esto quiere decir que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y deben tener un periodo de tiempo concreto para su ejecución.

3.2. Recursos y Capacidades

3.2.1. Indicadores de la cadena de valor

Los indicadores de la cadena de valor conocidos como KPI, permiten cuantificar los logros y avances de una empresa, sirve para desarrollar las acciones y actividades. Kahkow tiene como objetivo brindar productos de calidad.

Plan de reorientación estratégica para la empresa Kahkow SRL frente a la pandemia del Covid-19, elaborado en el semestre Enero-Abril 2021, Santo Domingo, República Dominicana

Los indicadores pautados de Kahkow son:

- Clientes Satisfechos
- Calidad del producto
- Índice de éxito del equipo

Kahkow mide sus logros en referencia a las metas y las circunstancias, y mantiene un registro histórico de avances.

3.2.2. Matriz de recursos y capacidades

Recurso	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Insustituible	Consecuencia Competitiva	Implicaciones del Desempeño
Tecnología	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Puntos de Venta	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Personal Capacitado	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Reconocimiento en el Mercado	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del retorno promedio
Innovación de Productos	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del retorno promedio
Diversificación de Servicios	Si	Si	Si	No	Ventaja Competitiva Temporal	Por encima del retorno promedio
Estrategias de Marketing	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio

Tabla #1.

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Competencias distintivas - Ventaja Competitivas

La ventaja competitiva es una característica única que una empresa posee, que la hace distinta por lo que atrae más consumidores. Luego de realizar la Matriz de Recursos y Capacidades de Kahkow se destacan como los recursos que generan ventaja competitiva sostenible son:

- Reconocimiento en el mercado
- Innovación de Productos

Kahkow es reconocida en la industria chocolatera dominicana por ofrecer productos innovadores y con calidad, y por tomar en cuenta a sus consumidores. Es una de las pocas empresas chocolateras que han innovado en crear chocolates libres de lácteos a base de leche vegetal, sin gluten y certificación orgánica. También es la primera empresa chocolatera que abre una sucursal fuera del país, ubicándose en New York, USA.

3.3. Fortalezas y Debilidades

3.3.1. Análisis Fortalezas y Debilidades

Fortalezas:

- Pioneros en la elaboración de chocolate gourmet dominicano.
- Cuentan con alta tecnología para la elaboración y envasado de sus productos.
- Buen posicionamiento en el mercado dominicano.
- Cuentan con productos de muy alta calidad.
- Excelente servicio al cliente.
- Mercado y segmento bien definido.
- Gran estabilidad económica.
- Amplia cartera de productos.
- Excelente estrategia de marketing.
- Buen ambiente laboral.
- Capacidad de crecimiento ilimitada.

- Procedimientos bien definidos.

Debilidades:

- No poseen reglamento interno de la empresa.
- No tienen departamento de Recursos Humanos.
- Falta de promociones.
- Dependencia de proveedores.
- No poseen una página Web bien desarrollada.
- Sector dependiente del clima debido a las plantaciones de Kahkow.
- Mayores inversiones económicas en el área de publicidad y mercadeo.
- Costos muy elevados que no permiten extenderse a ciertas zonas.

3.3.2. Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

Factores Internos Claves			
Fortalezas	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Pioneros en la elaboración de chocolate gourmet dominicano.	0.09	4	0.36
Cuentan con alta tecnología para la elaboración y envasado de sus productos.	0.07	4	0.28
Buen posicionamiento en el mercado dominicano.	0.08	4	0.32
Cuentan con productos de muy alta calidad.	0.08	4	0.32
Excelente servicio al cliente.	0.06	3	0.18
Mercado y segmento bien definido.	0.05	3	0.15
Gran estabilidad económica.	0.06	3	0.18
Amplia cartera de productos.	0.08	4	0.32
Excelente estrategia de marketing.	0.05	3	0.15
Buen ambiente laboral.	0.04	3	0.12
Capacidad de crecimiento ilimitada.	0.07	3	0.21
Procedimientos bien definidos.	0.07	3	0.21
Debilidades			
No poseen reglamento interno de la empresa.	0.02	1	0.02
No tienen departamento de Recursos Humanos.	0.02	1	0.02
Falta de promociones.	0.03	2	0.06
Dependencia de proveedores.	0.02	2	0.04
No poseen una página Web bien desarrollada.	0.02	2	0.04
Sector dependiente del clima debido a las plantaciones de Kahkow.	0.03	1	0.03
Mayores inversiones económicas en el área de publicidad y mercadeo.	0.03	1	0.03
Costos muy elevados que no permiten extenderse a ciertas zonas.	0.03	2	0.06
Total	1		2.84

Tabla #2.

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar la matriz de evaluación de factores internos concluimos que la empresa Kahkow es una empresa internamente fuerte a partir del puntaje de 2.84 que obtuvo.

3.4. Identificación de las necesidades de organización

3.4.1. Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones).

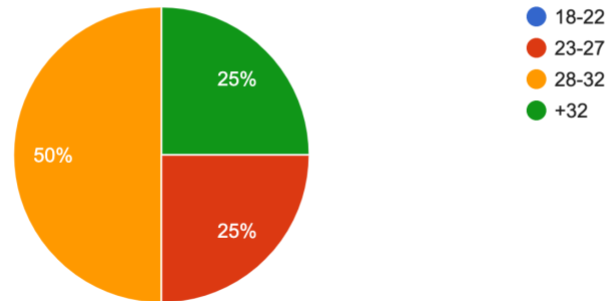
El instrumento de investigación utilizado para el levantamiento de información fue la entrevista. Se escogió esta herramienta ya que es el mejor instrumento de investigación, este adopta la forma de un diálogo coloquial y es con un fin determinado. La entrevista se le realizó a la joven Elaine de Windt, Coordinadora de Creaciones y al joven Oscar Medina Romero, Ejecutivo de desarrollo de negocios empleados de Kahkow. A continuación, se presentan las preguntas realizadas:

Encuesta realizada a Kahkow SRL:

1. Edad
2. Género
3. ¿En qué departamento labora?
4. ¿Cómo ha sido tu experiencia trabajando en Kahkow?
5. ¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?
6. ¿Hay una comunicación afectiva y amigable dentro de Kahkow?
7. Desde su punto de vista, ¿Qué aspectos pudieran mejorar en la empresa?
8. ¿Recomendarías a tus conocidos trabajar en Kahkow?
9. ¿Existe un espacio para proponer nuevas ideas y plantear puntos de mejora en el área de trabajo?
10. Como consecuencia de la pandemia ¿Qué recomendaciones de mejora tiene para la empresa?

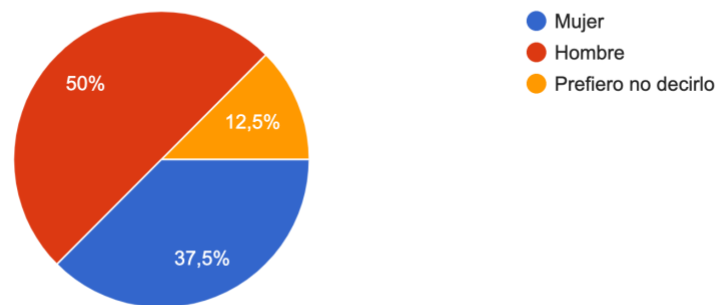
3.4.2 Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.

Edad
8 respuestas



Respuesta Cuestionario. Fuente: Elaboración Propia

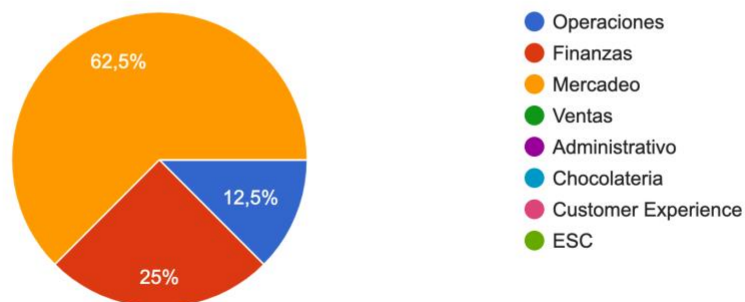
Género
8 respuestas



Respuesta Cuestionario. Fuente: Elaboración Propia

¿En qué departamento labora?

8 respuestas



Respuesta Cuestionario. Fuente: Elaboración Propia

¿Cómo ha sido tu experiencia trabajando en Kahkow?

8 respuestas

Enriquecedora
Muy nice, trabajar con chocolate es lo máximo
Nuy buena
Excelente
Genial
AGRADABLE
Excelente hasta ahora.
Fructifera y enriquezadora

Respuesta Cuestionario. Fuente: Elaboración Propia

¿Hay una comunicación afectiva y amigable dentro de Kahkow?

8 respuestas

si

Si

Asi es

Definitivamente

Respuesta Cuestionario. Fuente: Elaboración Propia

Desde su punto de vista, ¿Qué aspectos pudieran mejorar en la empresa?

8 respuestas

Capacidad e Producción

Mas agresividad

Mas recursos humanos

modernizacion de procesos

Menos skui

Salarios

Los horarios de trabajo

Crecimiento laboral

Respuesta Cuestionario. Fuente: Elaboración Propia

Plan de reorientación estratégica para la empresa Kahkow SRL frente a la pandemia del Covid-19, elaborado en el semestre Enero-Abril 2021, Santo Domingo, República Dominicana

¿Recomendarías a tus conocidos trabajar en Kahkow?

8 respuestas

Si

si

Claro

Totalmente

Respuesta Cuestionario. Fuente: Elaboración Propia

¿Existe un espacio para proponer nuevas ideas y plantear puntos de mejora en el área de trabajo?

8 respuestas

Si

si

Si, tenemos reuniones semanales donde puedes expresar tus puntos de vista

Respuesta Cuestionario. Fuente: Elaboración Propia

Como consecuencia de la pandemia ¿Qué recomendaciones de mejora tiene para la empresa?

8 respuestas

Digitalización de Operaciones

Mas venta online, inscribir clientes asiduos p/entregar puerta a puerta sus recetas preferidas

mas recursos humanos

Modernizacion

Menos sku

recursos humanos

La apertura con la gente

Abrir mas espacios para crecer

Respuesta Cuestionario. Fuente: Elaboración Propia

Podemos concluir, a partir de los resultados de nuestra encuesta, que la mayoría de personas que trabajan en la empresa tienen de 28 a 32 años de edad, y que la experiencia de trabajo es muy agradable y enriquecedora.

Los empleados afirman tener una comunicación efectiva y agradable dentro de la empresa, y que esta les permite proponer constantemente ideas nuevas y puntos de mejora, algo muy importante y tomado en cuenta por las personas que trabajan en Kahkow. Estas son algunas de las razones por las cuales recomendaría a las personas trabajar en esta empresa.

Tomando en cuenta las respuestas de la encuesta, notamos que existen varios puntos de mejora. Estos son:

- Capacidad y producción
- Departamento de Recursos Humanos
- Modernización de procesos
- Digitalización de las operaciones
- Venta online

- Apertura con las personas
- Disminuir el Stock Keeping Unit

A la empresa haberse visto afectada por la pandemia, los empleados han entendido la importancia de mejorar estos puntos, ya que en estos tiempos es donde más se necesita de la solución de los mismos. Estos saben que su empresa tiene mucho potencial y lo valoran mucho, pero entienden que aumentando su capacidad de producción y ventas, al igual que su acercamiento hacia las personas pudiesen incrementar su rendimiento. También identificamos otros factores internos, como la digitalización de las operaciones y desarrollar un departamento de recursos humanos. Esto ayudaría mucho en la optimización del tiempo y recursos dentro de la empresa, brindándoles una oportunidad mayor para crecer y desarrollarse.

3.4.3. Análisis de la información y evidencias

Luego de entrevistar a la Sra. Elaine de Windt y al Sr. Oscar Medina, y obtener sus respuestas pudimos analizar la información y concluimos lo siguiente:

- Kahkow tiene una gran variedad de suplidores y proveedores los cuales impactan positivamente en el desarrollo de las operaciones.
- Cuentan con un buen ciclo de rotación de inventario y operaciones.
- Su publicidad es realizada por una empresa contratada y están a gusto con el compromiso que tienen y los resultados que les brinda.
- Una de sus prioridades es obtener insumos de la mejor calidad.
- Tienen claridad de cuál es su target.
- Sus objetivos de venta están bien definidos y siguen una metodología para cumplirlo.
- Su logística de distribución esta bien pensada y les resulta positivamente.
- Están bien equipados en cuanto a maquinarias y sistemas de apoyo que facilitan el trabajo.

3.5. Conclusiones

Luego de aplicar las herramientas de análisis interno podemos deducir que Kahkow SRL es reconocida por su innovación en los productos y reconocimiento en el mercado, a un nivel mundial.

En el análisis MEFI Kahkow obtuvo un resultado de 3.13, lo que refleja que la empresa se encuentra en un estado favorable. Dentro de las debilidades de la empresa se destaca la falta de promociones en sus productos. Sobre sus productos se destaca la calidad y la gran variedad de estos, también se distinguen de la competencia por la confección de chocolates gourmet. La empresa se rige por sus indicadores de cadena de valor para llevar a cabo un excelente control de calidad.

Dentro de los servicios de la empresa provee sus productos a una amplia cartera de clientes y realiza productos personalizados. Adquiere sus provisiones a través de proveedores locales y extranjeros.

En conclusión, la empresa se encuentra en un excelente estado, aunque le quedan más cosas en mejorar acorde a los reglamentos y falta de algunos departamentos.

4. Análisis Externo

Con este análisis se evalúan las repercusiones de los factores externos en la actividad de Kahkow SRL.

4.1. Análisis del Macroambiente

4.1.1. PESTEL

- Perspectiva Política

En el año 2020 la República Dominicana vivió un cambio para la historia, el Partido de la Liberación Dominicana fue derrocado por el Partido Revolucionario Moderno luego de permanecer en el gobierno por 20 años.

El 16 de agosto de 2020 se realizó el acto de toma de posesión, dicho momento representó un cambio político en la República Dominicana, lo que es un reto al encontrarnos actualmente en medio de una pandemia.

El gobierno actual tiene como propósito enfrentar la corrupción a todos los niveles y recuperar el patrimonio público robado. Busca cambiar el país y para siempre. Dentro de los cambios se encuentra el Bono Navideño junto con el Banco de Reservas, que consistió en un tarjeta con un fondo de RD\$1,500.00 que se le entregaría al mayor número de dominicanos necesitados, sustituyendo las Cajas Navideñas. También tiene planteado mejorar los centros urbanos de la mayoría de las provincias y sus áreas verdes.

Las medidas establecidas afectaron a Kahkow SRL, ya que al comienzo de la pandemia las empresas se vieron obligadas a cerrar sus establecimientos al público, por lo que Kahkow perdió ingresos, cabe destacar el cierre de los restaurantes y hoteles que son sus principales clientes.

En enero de 2021, el presidente estableció medidas de control de propagación del Covid-19 muy estrictas, con un toque de queda muy limitado. Luego del 26 de enero, se establecieron unas más flexibles, presentes en la actualidad con un toque de queda de lunes a viernes, de 7:00 PM a 5:00 AM, con libre tránsito hasta las 10:00 PM y los sábados y domingos, de 5:00 PM a 5:00 AM, con libre tránsito hasta las 8:00 PM, las medidas vigentes tienen posibilidad de cambio en el futuro.

- **Perspectiva Económica**

Tras la inesperada crisis sanitaria originada por el COVID-19, la economía de la República Dominicana se ha visto en una posición desfavorable debido al gran impacto que ha sufrido. Debido a la alta y rápida propagación del coronavirus en el país, el gobierno se ha visto en la necesidad de imponer medidas con el fin de disminuir tanto su propagación como las pérdidas de vidas humanas. Estas medidas de confinamiento, cierre temporal de actividades no esenciales, restricciones al libre tránsito, entre otras, han provocado pérdidas de empleos y caídas en el consumo y la inversión local.

En el año pasado 2020 durante el periodo enero-septiembre, el Producto Interno Bruto (PIB) registró una variación interanual de -8.1%, reflejando una tendencia sostenida de recuperación de la actividad económica en los últimos meses. El punto más crítico en la actividad económica se dio en el mes de abril donde hubo una variación de -29.8%, y el mejor punto en septiembre con una variación de -5.6%.

La conducta que se vio en ese periodo enero-septiembre, va conforme con la disminución paulatina de las medidas sanitarias de prevención frente al COVID-19. Igualmente, muestra la respuesta favorable de la economía frente a las acciones de política monetaria y fiscal dirigidas a mitigar el impacto en la actividad económica del estado de emergencia sanitaria, garantizando las condiciones para la rápida recuperación de la economía.

Para incentivar el crédito y proveer liquidez en apoyo a los agentes económicos, el Banco Central de la República Dominicana puso a disposición de sectores productivos y de los

hogares un monto de RD\$190,814.4 millones (más del 4% del PIB) a través del sistema financiero por resultado del plan de estímulo.

En cuanto al detalle por actividad económica, se registraron variaciones negativas en hoteles, bares y restaurantes (-47.7%), otras actividades de servicios (-11.9%), transporte y almacenamiento (-9.5%), zonas francas (-6.6%), comercio (-4.2%) y manufactura local (-3.7%).

Las medidas que hacen frente a la propagación del COVID-19, implican una desaceleración severa de la actividad turística, siendo esta la principal generadora de divisas para el país. Esto naturalmente llevó a una reducción masiva en los ingresos por turismo.

De acuerdo con las cifras preliminares a septiembre de 2020, el Gobierno resultó en un endeudamiento neto de RD\$243,172.8 millones, equivalente a 5.4% del PIB estimado para el año completo. El resto del Sector Público no Financiero presentó un resultado negativo de RD\$23,671.5 millones, y el resto del Sector Público no Financiero registró un endeudamiento de RD\$266,844.3 millones, equivalente a 5.9% del PIB.

El hecho de que la economía se paralizó por un periodo de meses en el año 2020, afectó gravemente a las cadenas de distribución de productos de muchos proveedores mundiales. Este acontecimiento ocasionó la alza de precios en productos importados, materia que impactó en las actividades de compra de la empresa.

Podemos concluir que la pandemia de COVID-19 ha impactado gravemente a la empresa Kahkow, al conocer las variaciones negativas por actividad económica que han tenido los hoteles y restaurantes, que representa la mayor parte de cartera de clientes de la empresa. Por otro lado, la desaceleración de la actividad turística en el país causó un gran impacto en las operaciones de la empresa, ya que las experiencias que brindan en la tienda de la Zona Colonial son mayormente consumidas por turistas. Igualmente el cierre del país al mes marzo del año 2020, afectó considerablemente las ventas de la empresa porque todos los negocios, incluyendo los de alimentos y bebidas, se enfrentaron a un cierre total de sus operaciones. Esta caída

abrupta de las ventas se extendió la mayor parte del año pasado, y es una situación de la cual aún se están recuperando.

- **Perspectiva Sociodemográfica**

Con esta perspectiva se observa la forma de comportamiento que está asumiendo la población en Santo Domingo y el Distrito Nacional, estas zonas específicas por ser estas el entorno en el cual opera Kahkow SRL. También se hará referencia al tamaño, distribución y características generales de esta población.

- Distribución de habitantes: República Dominicana tiene una densidad de población media, de 213 habitantes por Km².
- Alrededor del domicilio (Prolongación 27 de Feb. Casi Esq. Aut, Duarte 1762) el flujo de personas es constante, ya que es una zona industrial.
- Según las proyecciones y estimaciones de la ONE, para el 2021, la edad media en la región metropolitana es de 28 años de edad.
- Según las proyecciones y estimaciones de la ONE, para el 2020, el total de la población en la región metropolitana (Distrito Nacional y Santo Domingo) es de 3, 949,189, (1, 916,333 hombres y 2, 032,856 mujeres).
- El toque de queda actual es de lunes a viernes, de 7:00 PM a 5:00 AM, con libre tránsito hasta las 10:00 PM y los sábados y domingos, de 5:00 PM a 5:00 AM, con libre tránsito hasta las 8:00 PM, la población ha cumplido con las medidas.
- Al ser una Zona Industrial es uno de los focos de propagación del COVID-19, ya que es un área de mucho movimiento por las fábricas y empresas.
- La población cumple con todas las medidas de lugar respecto al COVID-19.

Cuadro No. 2.50-6

REPÚBLICA DOMINICANA: Indicadores estimados y proyectados de la estructura de la población, 1950-2050

Indicadores demográficos	2020	2025
Población:		
Total	10,448,499	10,878,267
Hombres	5,217,831	5,423,759
Mujeres	5,230,668	5,454,508
% de población:		
0-14 años	27.48	25.96
15-64 años	65.17	65.50
65 y mas	7.35	8.54
Relación de dependencia Total (por cien)	53.44	52.68
Edad mediana de la población	27.83	29.44
Índice de masculinidad (por cien)	99.8	99.4
Relación viejos/ jóvenes (por cien)	26.74	32.88
Relación niños/mujeres (por ciento)	34.78	32.87
% de mujeres en edad fértil	52.40	51.65
Poblacion dependiente	34.83	34.50
15-64 años	65.17	65.50
Relación de dependencia de jóvenes (por cien)	42.17	39.64
Relación de dependencia de adultos (por cien)	11.28	13.04

Nota: actualizado 6 de noviembre 2014

Fuente: Estimaciones y Proyecciones Nacionales de Población 1950-2100, 2014. Oficina Nacional de Estadística (ONE)

Relación de dependencia= ((población de 0-14 más población de 65 y más)/ población de 15-64 años)*100

Índice de masculinidad= (población masculina/ población femenina)*100

Relación viejos/jóvenes=(población de 65 y más/ población de 0-14)*100

Relación niños/mujeres=(población 0-4/ población femenina de15-49)*100

Porcentaje de mujeres en edad fértil =(población femenina de 15-49 / población femenina total)*100

Relación de dependencia de jóvenes =(población de 0-14/población de 15-64 años)*100

Relación de dependencia de adultos = (población de 65 y más /población de 15-64 años)*100



Gráfico 4: Indicadores estimados y proyectados de la estructura de la población, 1950-2050

Fuente: ONE

- **Perspectiva Tecnológica**

En la República Dominicana, el Ministerio de Agricultura es el Órgano Rector del Sector Agropecuario Nacional. Este ministerio es responsable de formular y dirigir la política agropecuaria del país en un todo, de acuerdo con los planes generales de desarrollo, y de promover el mejoramiento de la tecnología agropecuaria así como capacitar al personal profesional y no profesional.

En el pasado año 2020, se presentó un proyecto de producción de cacao orgánico en el país, con la finalidad de cumplir los exigentes retos de los mercados internacionales y suplir la

demanda de cacao. El Ministerio de Agricultura y el Banco Agrícola se encuentra trabajando de mano con los productores y la industria del cacao para cumplir con ese objetivo, luego de que el presidente Luis Abinader declarara el “alto interés para el Gobierno” y disponer más de 800 millones de pesos para el impulso de la producción del cacao dominicano.

Las tecnologías de fermentación y secado de cacao que tenemos actualmente en la República Dominicana tienen mucha calidad y son consideradas como un modelo para otras naciones. No obstante, este proyecto ayudará a que los productores tengan acceso al financiamiento para la adquisición de nuevas tecnologías, maquinarias e infraestructuras productivas para garantizar la calidad en la cosecha del cacao.

- **Perspectiva Ambiental**

En la República Dominicana se manifiestan dos tipos de ambientes: el natural y social.

- Ambiente Natural

Durante el comienzo de la pandemia y en la actualidad el medio ambiente en la República Dominicana representa mejoras. En el artículo, *Medio Ambiente evalúa impacto del COVID-19 en la mejoría de la calidad Ambiental en la RD*, se confirma que la disminución de las operaciones industriales y las actividades comerciales, han generado una significativa mejoría en la calidad del agua de los ríos Ozama, Isabela, Haina, Camú, Yaqué del Norte, Sur y Yuna.

Estos cambios positivos en el medio ambiente mejoran la salud humana, la fauna y la flora que habitan el territorio nacional. Se estima que la disminución del tráfico vehicular, aéreo y las operaciones industriales produjo una reducción considerable de los contaminantes atmosféricos y gases de efecto invernadero (GEI).

En el artículo, *Jorge Mera en reunión PNUMA: “Situación sanitaria no contrapone la lucha contra el cambio climático”*, se destaca el compromiso que tiene República Dominicana con la adaptación del cambio climático y con cerrar la brecha entre la ambición climática y la acción

climática, a través del cumplimiento de las metas trazadas en este aspecto y las que buscan hacerle frente a la pandemia del covid-19.

- **Ambiente Social**

En la actualidad la República Dominicana cuenta con medidas y pautas para el distanciamiento social. Se estima que el país recibirá 542,400 dosis de la vacuna en la primera fase de Covax, que serán aplicadas al personal médico. El comportamiento social durante la pandemia se limita a salir del hogar a trabajar y realizar compras básicas, incluso algunas personas no salen de su hogar. Según la edad, las personas entre 18-34 años de edad realizan su rutina habitual, mientras que las personas mayores solo salen para lo necesario.

Dentro de lo que es contacto social las personas jóvenes son las que suelen realizar reuniones con amigos y familiares, los mayores prefieren quedarse en casa.

- **Perspectiva Legal**

La empresa Kahkow S.R.L. está regida por la Ley General de las Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada, No. 479-08, y está sujeta a sus disposiciones y convenios.

También está regulada por la ley que reglamenta el régimen de las Zonas Francas de Exportación, No. 8-90, del 15 de enero de 1990, que tiene el objetivo de promover el establecimiento de nuevas zonas francas y el desarrollo y crecimiento de las existentes. Esta permite la instalación de empresas que, como Kahkow, destinan sus productos hacia el mercado externo.

El Ministerio de Salud Pública regula los registros sanitarios a los cuales deben someterse la empresa. Este documento autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar e importar un producto destinado al consumo humano, de modo que no constituyan un riesgo para la salud y cualquier materia que intervenga en la elaboración del producto. Esto queda

dicho en el artículo 109 de su ley, que indica que esa responsabilidad corresponde a dicho ministerio.

4.1.2. Análisis del Entorno Competitivo

4.1.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa

La empresa Kahkow pertenece a la industria chocolatera, y su misión es promover la cultura cacaoatera a través de la selección de las mejores variedades de cacao disponibles en el país.

La propagación y aceptación del chocolate a nivel mundial es tan amplia, que en la actualidad podemos ver su influencia y venta en todas las regiones del mundo. Su producción y posterior consumo involucra a millones de personas en numerosos países.

El cultivo del cacao se da principalmente en regiones tropicales de Mesoamérica, África Occidental, el Sudeste Asiático, Costa Rica y Sudamérica. En estos países es donde inicia la producción del chocolate, ya que en estos se desarrollan las fases iniciales de procesado del cacao, como la fermentación y secado, para su posterior distribución a los países productores de chocolate.

La industria chocolatera se compone de diversas maquinarias que ayudan en la realización de funciones de horneado, desmenuzado, mezclado y prensado del cacao que se produce. Así como de millones de personas que se involucran en la colección y procesamiento del mismo.

En la República Dominicana, el cacao fue introducido por los españoles a principios del siglo XVII. Tan solo unas décadas después, los franceses se habían apoderado de la isla y habían plantado nuevas variedades tomadas de otras colonias.

En la actualidad, los bosques secundarios suman 1.585.99 Ha., Según el Censo Agropecuario de 1988, la superficie plantada con cacao representaba casi el 10% del total de la superficie verde del País. Esto dicho, y entendiendo que este censo fue realizado hace un poco más de

tres décadas, podemos decir que la superficie de cacao existente en nuestro país ha crecido a un porcentaje mucho mayor.

4.1.2.2. Análisis de los competidores

- Alcance de la competencia y grado de integración de la misma

Kahkow SRL se encuentra dentro del sector de la industria chocolatera, tiene competidores presentes en la ciudad de Santo Domingo. Los Competidores son:

- Munné
- Khao Caribe
- Milz
- Definite Chocolate
- Cortés
- Ferrero Rocher
- Ritter Sport

Munné

Munné & Co. decide incursionar en la industria del chocolate en el año 1975 con la apertura de una moderna planta. Con el paso del tiempo, se adentraron nuevos productos que son:

- Chocolate
- Cocoa dulce
- Chocolate líquido
- Funda de yute
- Cocoa amarga
- Chocolate con leche y arroz crispado

Khao Caribe

Khao Caribe es una empresa que desde el 2012 se dedica a la elaboración de productos terminados derivados del cacao en República Dominicana.

Los productos que ofrecen son:

- Chocolates de Origen Theobroma Premium
- Cremas Untables
- Sucedáneos de Chocolate

Milz

Milz Chocolat es un producto elaborado artesanalmente, desde el árbol del cacao hasta la barra de chocolate. Son creados con gran cuidado usando el cacao de nuestra finca, "Cacaotal del Norte IFM", localizada en las montañas del norte de la República Dominicana.

Los productos que ofrecen son:

- Bombones
- Barras de Chocolates
- Brownie
- Galletas
- Paletas de Chocolate

Cortés

La empresa Cortes Hermanos fue fundada en el año 1929 por Pedro Cortes Forteza, esta empresa comenzó con la exportación del chocolate, luego incorpora los productos semi-procesados del Cacao.

Los productos que ofrecen son:

- Chocolate Love Bombs
- Bombones Forteza
- Chocolate Forteza en Barra con Parcha Caramelo
- Chocolate Forteza en Barra con Coco Negro
- Chocolate Forteza en Barra con Caramelo Picante
- Chocolate Forteza en Barra con Almendra Caramelizada
- Chocolate Forteza en Barra con Sal de Mar
- Chocolate Forteza en Barra con Leche
- Chocolate Forteza 65% Cacao
- Chocolate Forteza 72% Cacao
- Chocolate Forteza 70% Cacao
- Chocolate Forteza 80% Cacao
- Chocolate Cortés Molido Lite
- Chocolate Cortés Molido Regular
- Cortés Gotitas de Canela
- Cortés Gotitas de Chocolate Blanco
- Cortés Gotitas de Chocolate
- Choco Frioo
- Berry Frioo
- Cafe Cortés
- Barra Cortés para Hornear
- Cortés Minis de White Waffle
- Cortés Minis de Cacao
- Cortés Minis de Waffles
- Cortés Minis de Almendra
- Semilla de Café Cubiertas con Chocolate Cortés Premium
- Almendras Cubiertas con Chocolate Cortés Premium
- Barra Cortés Edicion Susan G. Komen
- Chocolate Cortés Premium con Cacao
- Chocolate Cortés Premium con Waffles Blanco

- Chocolate Cortés Premium con Waffles
- Chocolate Cortés Premium de Mocha
- Chocolate Cortés Premium con Almendros
- Cocoa Cortés Amargo
- Chocolate Cortés Instantaneo
- Barra Cortés Regular
- Barra Cortés Sin Azúcar
- Barra Cortés con Canela
- Chocolate Embajador

Definite Chocolate

Definite Chocolate es una empresa que procesa cacao artesanalmente, en micro lotes, transformándolo en finos chocolates y otros productos, naturalmente y sin el uso de aditivos. Seleccionan granos de cacao orgánico de alta calidad, de origen único. Lo tuestan, descascaran, muelen, templan y empaacan cada barra con mucho esmero.

Los productos que ofrecen son:

- 100% Dark Zorzal
- 50% Dark Milk Villa Altagracia
- 65% Dark Coffee & Sea Salt Finca Elvesia
- 70% Dark Casabe Oko-Caribe
- 70% Dark Oko-Caribe
- 80% Dark Oko-Caribe
- 90% Dark Mallano
- Cacao Nibs
- Cacao Tea

- **Posición y movimientos estratégicos de los competidores**

Dentro de los que son los movimientos estratégicos que realizan los competidores de “Kahkow SRL” se encuentra los siguientes:

- Munné
 - Recetas: en su página de instagram ofrecen recetas con sus productos para los usuarios.

- Khao Caribe
 - Ofertas: Mensualmente ofrecen una variedad de promociones a sus usuarios.
 - Recetas: en su página de instagram ofrecen recetas con sus productos para los usuarios.

- Milz
 - Puntos de venta: en su página de instagram se encuentran los puntos de venta de la marca.
 - Promociones: en las fechas festivas realizan promociones y ofertas acorde la temática.

- Definite Chocolate
 - Puntos de Venta: en su página de instagram proveen la información donde se pueden adquirir sus productos.
 - Mercaditos: además de poseer puntos de ventas, participan en mercados independientes para aumentar el público.
 - Concursos: realizan con regularidad rifas a través de las redes sociales.

- Cortés
 - Degustaciones: con regularidad realizan degustaciones en zonas céntricas y urbanizadas del país, para así, llegarles a sus clientes.
 - Concursos: en fechas especiales, realizan concursos semanales con una gran variedad de premios.
 - Ofertas: en sus puntos de venta y e-commerce realizan una gran variedad de ofertas.
 - Patrocinio: participa como patrocinador en un sin número de actividades en el país.
 - Recetas: en sus redes sociales se pueden encontrar recetas, se postean semanalmente.

4.1.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla

La calidad y la participación del mercado fueron medidas en base a la variedad de productos, distribución, popularidad y satisfacción de los clientes que poseen las distintas marcas en general.

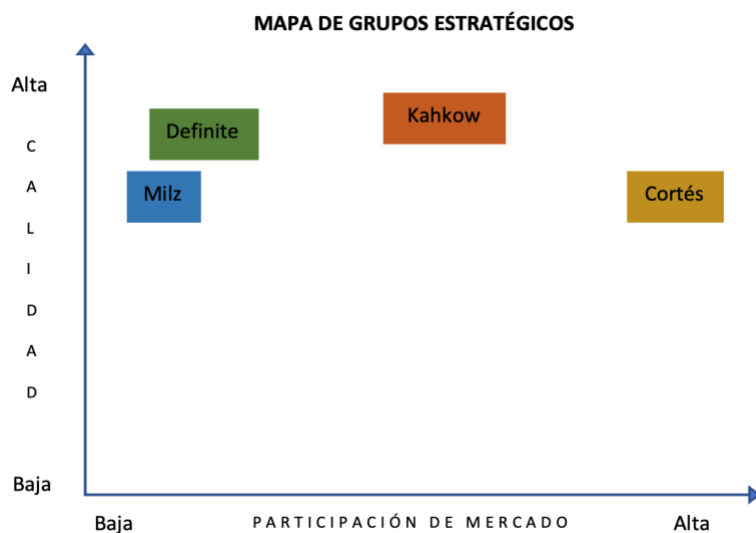


Gráfico 5- Mapa de Grupos Estratégicos

Fuente: Elaboración propia

4.1.2.4. Posicionamiento Competitivo

De acuerdo al mapa de grupos estratégicos en el cual medimos el posicionamiento a partir de la calidad y participación en el mercado, podemos deducir que la empresa Kahkow tiene un posicionamiento alto y fuerte.

Este alto posicionamiento se debe a que esta empresa es pionera en la elaboración de chocolate gourmet dominicano. La calidad de su producto es la partida más importante en cuanto a elaboración de sus productos, y es muy tomado en cuenta por sus clientes. También ofrecen productos personalizados, y esto es algo que logra satisfacer la necesidad del cliente en su totalidad, ya que al personalizar un producto podemos medir su calidad de una manera más fácil.

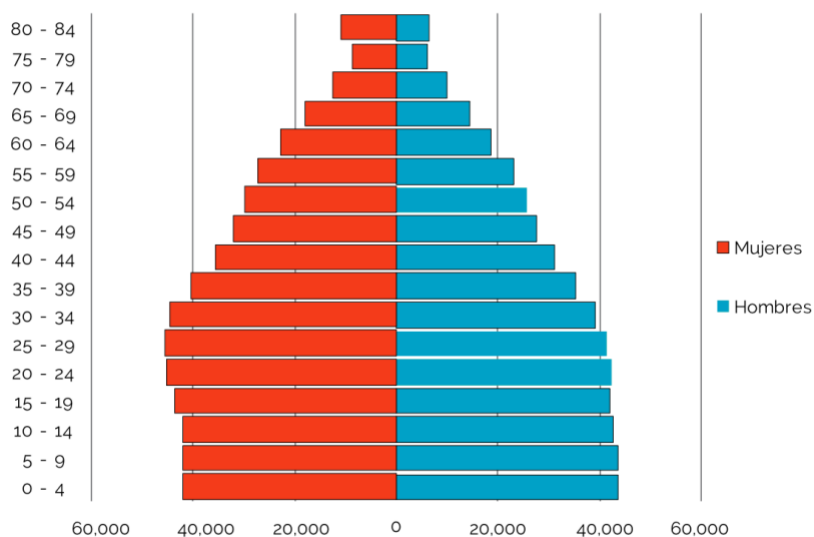
Su participación en el mercado es alta por igual, ya que tienen una gran variedad de productos y sus tiendas están muy bien posicionadas. Tienen la tienda en Blue Mall, que recibe una gran cantidad de clientes todos los días, y la tienda en la Zona Colonial, donde brindan la experiencia de elaborar tu propio chocolate junto a los expertos chocolatiers, y es un gran atractivo turístico para los extranjeros.

4.1.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado

Dentro del censo realizado en el 2019 y los datos proporcionados por la Oficina Nacional de Estadística (ONE), la segmentación de mercado del municipio de Santo Domingo se expresa de la siguiente manera:

- Hombres: 460,903
- Mujeres: 504,137
- Total: 965,040

Pirámide estimada y proyectada de la población, municipio Santo Domingo, 2019



Fuente: Estimaciones y Proyecciones Nacionales de Población 2019, ONE.

Gráfico 6- Pirámide estimada y proyectada de la población, municipio Santo Domingo 2019

Fuente: ONE

En la República Dominicana, los establecimientos del sector de servicio y comida representan un 5.4% en los comercios y la de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca representa 1.7%.

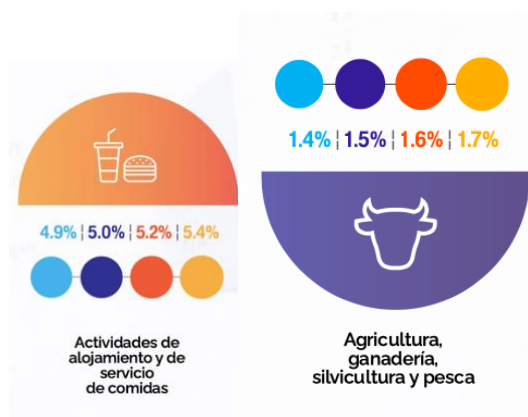


Gráfico 7 - Distribución porcentual de los establecimientos registrados.

Fuente: ONE

4.1.2.6. Grado de diferenciación de productos

En la industria chocolatera, los productos y servicios ofrecidos por las diferentes empresas que participan dentro de esta, son muy parecidos. Los productos de las diferentes marcas cambian en su nombre, empaque y sabor, pero en materia son lo mismo.

Algunas empresas de la industria en nuestro país se dirigen a un nicho del mercado, pero hay otras que apuntan sus ventas a la población en general.

Lo que diferencia a Kahkow, es que tienen un producto único. Su chocolate es fabricado directamente por el productor, y son muy pocas las marcas a nivel general que pueden darse el lujo de hacer esto. La mayoría de las marcas inician la fabricación del chocolate a partir de la compra del cacao a otros fabricantes, pero en el caso de esta empresa, tienen su propia fábrica de cacao orgánico en la provincia de San Francisco de Macorís.

El cacao orgánico que utiliza Kahkow para hacer sus creaciones resulta ser uno de los más cotizados y valorados en el mercado de cacao fino y de aroma a nivel mundial.

4.1.2.7. Análisis de Tendencias

En el sector de la industria chocolatera se encuentran las siguientes tendencias:

- Desarrollo de dulces saludables, es decir, sin azúcares añadidos y keto.
- Productos derivados del chocolate.
- Desarrollo de productos Premium o delicatessen con Chocolate
- Elaboración de chocolates con notas florales y frutales.
- Maquinarias para el procesamiento de chocolate.

En este caso Kahkow SRL lleva la delantera respecto a tendencias debido a la variedad y calidad presente en sus productos, también la innovación de las máquinas utilizadas en la empresa.

4.1.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria

La industria del cacao y chocolate tiene una gran importancia en la economía y desarrollo de la agricultura de nuestro país. Es tanta la relevancia que tiene la producción de cacao orgánico en la nación, que el presidente electo Luis Abinader, ha dispuesto una gran suma de dinero y recursos para impulsar la producción del cacao dominicano, en orden de cumplir los retos de los mercados internacionales.

El factor clave que ha permitido a Kahkow permanecer en la sociedad desde sus inicios, es simplemente el cacao. Los conocimientos específicos de procesamiento del mismo, los ha mantenido muy bien posicionados en el mercado.

Otros factores de éxito en la industria para Kahkow son: estrategias competitivas, calidad, tecnologías e innovaciones.

4.1.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.

- **Poder de negociación con los clientes.**

El mercado de la industria chocolatera se centra en las negociaciones con los clientes que son claves para su desarrollo, de estas negociaciones depende que tan voluminosa sean las ventas. Dentro de las estrategias más utilizadas por la industria chocolatera para captar la atención del cliente son las degustaciones de los productos y una increíble estrategia de marketing y publicidad. También cuentan con actividades junto otras marcas en la cual los clientes interactúan y al mismo tiempo catan los chocolates, esta manera es mucho más social que las degustaciones per se.

- **Poder de negociación con proveedores.**

El poder de negociación con los proveedores es alto, la industria chocolatera cuenta con muchos proveedores para la realización del chocolate y sus productos derivados. La mayoría de los países productores de chocolate no son productores de cacao, por lo cual deben de hacer

negociaciones internacionales con países que sí producen esta materia prima, pero esto no representa un problema para Kahkow ya que producen su propio cacao orgánico.

Además de este insumo principal, hay muchos otros materiales que se necesitan en la elaboración del chocolate. La lista de proveedores de una empresa chocolatera es bien amplia, y esto afecta en el tiempo de producción y entrega de productos, por lo cual es importante tener una buena relación con el proveedor.

La calidad de sus productos depende de las características y particularidades de la materia prima obtenida por los proveedores.

- **Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes).**

La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, debido a que tiene altas barreras de entrada. Para entrar al mercado se necesita de una imagen de marca fuerte y tener clientes fieles. También se debe contar con un capital financiero alto, ya sea para compra de terrenos, compra de instalaciones y compra de permisos legales.

Estas barreras no logran al 100% que entren nuevas marcas al mercado, pero las atrasa. Hay muchas marcas de chocolate dominicano que salen al mercado, pero siempre hacen sus ventas en un local ajeno a la marca. Kahkow es la única empresa chocolatera en abrir puntos de ventas propios.

- **Barreras de salida (productos sustitutos).**

La industria chocolatera tiene la característica de no tener un producto sustituto, por lo cual tiene un bajo impacto. El chocolate es muy utilizado en el mundo de la repostería, lo podemos ver en cientos de productos al entrar a un supermercado, y es un alimento que posee muchísimos beneficios para la salud humana.

Solo existe una forma de elaborar el cacao y chocolate, y lo único que podría pasar es la aparición de nuevas herramientas de procesado del mismo, pero nunca sustituirlo.

- **Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad en esta industria va en aumento, ya que existe una gran cantidad de competidores locales, y cada año entran más competidores al mercado. Muchos de los nuevos competidores no se basan en una simple elaboración de chocolate, sino que han incursionado en el chocolate orgánico dominicano y en productos llamativos para los clientes.

También hay mucha competencia en el precio y calidad de los productos, ya que la mayoría se sitúa entre el mismo rango de precio.

Los nuevos competidores de esta industrias investigan sobre los productos existentes y derivados, y así crear competencia con las marcas existentes.

4.1.3. Amenazas y Oportunidades

4.1.3.1. Análisis Amenazas y Oportunidades

Oportunidades

- Expansión a nivel internacional.
- Popularidad de los productos derivados del cacao.
- Buena relación comercial.
- Popularidad de los productos orgánicos.
- Promociones a nuevos clientes.
- Reducción del precio de venta de los proveedores.
- Demanda de productos para elaboración de confitería.
- Crecimiento del mercado.

Amenazas

- Facilidad de entrada de nuevos competidores.
- Crisis económica nacional e internacional.
- Saturación del mercado.
- Cambios elevados en el estilo de vida de los consumidores.
- Aumento del costo de la materia prima.
- Cierre de hoteles y restaurantes.
- Crisis económica post Covid-19.
- Daños en la finca de plantaciones de cacao.

4.1.3.2. Matriz Evaluación Factores Externos

Factores Internos Claves			
Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
Expansión a nivel internacional.	0.08	4	0.32
Popularidad de los productos derivados del cacao.	0.09	4	0.36
Buena relación comercial.	0.08	3	0.24
Popularidad de los productos orgánicos	0.09	4	0.36
Promociones a nuevos clientes.	0.07	3	0.21
Reducción del precio de venta de los proveedores.	0.07	3	0.21
Demanda de productos para elaboración de confitería.	0.09	3	0.27
Crecimiento del mercado.	0.09	4	0.36
Amenazas			
Facilidad de entrada de nuevos competidores.	0.04	1	0.04
Crisis económica nacional e internacional.	0.05	1	0.05
Saturación del mercado.	0.05	2	0.1
Cambios elevados en el estilo de vida de los consumidores.	0.03	2	0.06
Aumento del costo de la materia prima.	0.01	2	0.02
Cierre de hoteles y restaurantes.	0.04	1	0.04
Crisis económica post Covid-19.	0.06	1	0.06
Daños en la finca de plantaciones de cacao.	0.06	2	0.12
Total	1		2.42

Tabla #3 - Matriz Evaluación Factores Externos

Fuente: Elaboración Propia

Si el total del puntaje promedio es menor a 2.5 indica que la empresa externamente es débil y si da mayor de 2.5 indica una posición externa fuerte, en el caso de Kahkow SRL el total de la puntuación está ponderada en 2,42 lo que indica que las estrategias de la empresa no están captando las oportunidades, ni evitando las amenazas externas.

4.2. Matriz de perfil competitivo (CPM)

Factores importantes para el éxito	Valor	Kahkow		Cortés		Definite		Milz	
		Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación
Innovación	0.20	4	0.80	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación en el mercado	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Mercadeo y ventas	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Publicidad	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Calidad de los Productos	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80
Variedad de productos	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Puntos de venta	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Total	1		3.7		3.6		2.9		3

Tabla #4 - Matriz de perfil competitivo

Fuente: Elaboración Propia

Para medir los factores importantes para el éxito se tomaron los 8 factores más importantes de esta industria para evaluarlos. Según indica el puntaje del valor total de 2,9 de la empresa Definite y 3,00 de la empresa Milz señala que estos competidores son los más débiles ya que su puntaje total es menor a los demás. Sin embargo, el puntaje ponderado puede llegar hasta 4 lo cual sería un puntaje alto, en el caso de Kahkow y Cortés ambas sobrepasan la media de 3 lo cual indica que tienen una competencia alta.

4.3. Benchmarking

En la realización de este punto tomamos en cuenta los mismos competidores utilizados en el mapa de grupo estratégico, y analizamos los productos y servicios de la competencia, así como todas las buenas prácticas que disponen.

Cortés: es el competidor con más participación de mercado, posee precios competitivos, tienen un buen marketing y estrategias de ventas, realizan ofertas frecuentemente, es preferido en muchas casas dominicanas en la elaboración de chocolate caliente.

Definite: se encuentra en muchos puntos de ventas en Santo Domingo y otras provincias, calidad y certificación orgánica de sus productos, buen servicio al cliente, participación en

mercados independientes, realizan concursos a través de las redes sociales para aumentar la clientela.

Milz: se encuentra en puntos de ventas reconocidos, ganaron varios premios en el “Concurso Dominicano del Chocolate”, alta calidad de productos, buen servicio al cliente, realizan promociones en fechas estratégicas.

4.4. Conclusiones

En este capítulo estudiamos y evaluamos la industria chocolatera en general a la cual pertenece la empresa Kahkow, y también analizamos las prácticas y posicionamiento en relación a sus competidores.

Entre los competidores que se encuentran dentro del grupo estratégico de la empresa, tenemos tres marcas diferentes: Chocolate Cortés, Definite Chocolate y Milz Chocolat. De acuerdo a los resultados que arrojó nuestra investigación, podemos decir que la posición de Kahkow es la más alta entre sus competidores, con la obtención del puntaje más alto de 3.7.

Kahkow es una empresa muy reconocida dentro del mercado del chocolate, ya que ofrece productos y servicios de la más alta calidad, y tienen la ventaja de contar con su propia fábrica de cacao en San Francisco de Macorís, por lo cual tienen la certeza de que reciben un chocolate que cumple con sus estándares de calidad. Con relación a Chocolate Cortés, que obtuvo un puntaje de 0.01 por debajo de Kahkow, entendemos que existen debilidades y amenazas que se pueden manejar sin que lleguen a afectar a la empresa en sus ventas y operaciones, pero se tiene la ventaja de que sus productos no tienen la misma calidad que maneja Kahkow, aunque manejen un público mayor, y por tanto, mayor flujo de ventas.

También analizamos las diferentes oportunidades y amenazas que tiene la empresa. Entre sus oportunidades tenemos la expansión a nivel internacional como una de las más importantes, ya que uno de sus retos es entrar al mercado europeo, la popularidad de los productos orgánicos y el crecimiento del mercado. Entre las amenazas más considerables está la facilidad de entrada

de nuevos competidores, la crisis económica post Covid-19, el cierre de hoteles y restaurantes y la crisis económica internacional.

En conclusión, Kahkow tiene muchas buenas prácticas que han resultado en su buen posicionamiento y reconocimiento en el mercado dominicano, y tienen la capacidad de superar sus amenazas y explotar sus oportunidades para así mantenerse en el éxito que han adquirido a través de los años.

5. Diagnóstico Estratégico

5.1. Misión, Visión, Valores (MVV)

Misión

Promover la cultura cacaotera a través de la selección de las mejores variedades de cacao disponibles en el país, comprometiéndonos con un sistema de valores y prácticas que son cruciales para la sostenibilidad del sector del cacao.

Visión

Ser una referencia mundial del arte del cacao dominicano.

Valores

- Disciplina
- Confianza
- Sostenibilidad\seguridad
- Templanza

Actualmente, Kahkow tiene sus valores, pero no están definidos.

5.1.1. Evaluar Misión, Visión, Valores

- **Evaluación Misión**

“Promover la cultura cacaotera a través de la selección de las mejores variedades de cacao disponibles en el país, comprometiéndonos con un sistema de valores y prácticas que son cruciales para la sostenibilidad del sector del cacao.”

Puntos fuertes	Puntos débiles
Es precisa y concisa.	No habla del enfoque, desde el punto de vista del consumidor.
Hace alusión al valor que aporta.	
Da referencia a la calidad de sus productos.	
Indica su razón de ser/existir y que hacen para lograrlo.	

Análisis

La misión de la empresa se expresa de la manera correcta, ya que presenta el propósito de la empresa y cómo hacen para lograrlo, de una forma no muy extensa y entendible. Tienen como debilidad el hecho de que no exponen para quienes lo hacen, y esto es algo que deben tomar en cuenta para mejorar su misión.

- **Evaluación Visión**

“Ser una referencia mundial del arte del cacao dominicano.”

Puntos Fuertes	Puntos débiles
No es extensa.	Es incompleta.
Expresa su aspiración a largo plazo.	No hace referencia al valor de la empresa.
Es fácil de recordar.	No posee buen sentido del negocio.
	Es genérica.
	Utiliza un tono muy amplio.

Análisis

La visión presenta de forma muy breve la posición que pretenden alcanzar. Sin embargo, no describen la dirección que van a tomar para alcanzar su meta, por lo cual no es medible para el logro de la visión. Es incompleta, porque no especifica cómo se van a preparar para el futuro de la empresa, y realizan una declaración que es aplicable a cualquier compañía y/o industria chocolatera, es decir, no ofrece una identidad exclusiva de la empresa.

- **Evaluación Valores**

- Disciplina
- Confianza
- Sostenibilidad\seguridad
- Templanza

Análisis

Al evaluar los valores consideramos que están bien orientados hacia la empresa, sin embargo, estos no cuentan con una definición. Proponemos, además de que estos sean definidos, agregar unos cuantos valores más, que persiguen la misión y visión estratégica de la empresa.

5.1.2. Propuesta de Misión, Visión, Valores

Misión

Promover la cultura cacaotera a través de la selección de las mejores variedades de cacao disponibles en el país, con el fin de satisfacer a nuestros clientes, comprometiéndonos con un sistema de valores y prácticas que son cruciales para la sostenibilidad del sector del cacao.

Visión

Convertirnos en una empresa de referencia mundial en la producción y comercialización de productos elaborados a base de cacao orgánico dominicano, mediante la innovación de procesos que faciliten cubrir las necesidades de nuestros clientes.

Valores

- **Disciplina.** Desarrollar la capacidad de ejecutar las tareas y actividades generales de la empresa de forma ordenada y constante.
- **Confianza.** Crear seguridad tanto en nuestro personal como en nuestros clientes.
- **Sostenibilidad\Seguridad.** Satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, gestionando los recursos de manera eficiente.
- **Templanza.** Mantener el equilibrio de forma cautelosa y justa, con sobriedad, con moderación o continencia para evitar daños, dificultades e inconvenientes en la empresa.
- **Calidad.** Comprometernos con la excelencia de nuestros productos.
- **Innovación.** Realizar investigaciones constantes de nuevas tecnologías para mantenernos a la vanguardia.

5.2. Matriz FODA(CAME)

FODA (CAME) KAHKOW	
Fortalezas	Debilidades
F1 Pioneros en la elaboración de chocolate gourmet dominicano.	D1 No poseen reglamento interno de la empresa.
F2 Cuentan con alta tecnología para la elaboración y envasado de sus productos.	D2 No tienen departamento de Recursos Humanos.
F3 Buen posicionamiento en el mercado dominicano.	D3 Falta de promociones.
F4 Cuentan con productos de muy alta calidad.	D4 Dependencia de proveedores.
F5 Excelente servicio al cliente.	D5 No poseen una página Web bien desarrollada.
F6 Mercado y segmento bien definido.	D6 Sector dependiente del clima debido a las plantaciones de Kahkow.
F7 Gran estabilidad económica.	D7 Mayores inversiones económicas en el área de publicidad y mercadeo.
F8 Amplia cartera de productos.	D8 Costos muy elevados que no permiten extenderse a ciertas zonas.
F9 Excelente estrategia de marketing.	
F10 Buen ambiente laboral.	
F11 Capacidad de crecimiento ilimitada.	
F12 Procedimientos bien definidos.	
Oportunidades	Amenazas
O1 Expansión a nivel internacional.	A1 Facilidad de entrada de nuevos competidores.
O2 Popularidad de los productos derivados del cacao.	A2 Crisis económica nacional e internacional.
O3 Buena relación comercial.	A3 Saturación del mercado.
O4 Popularidad de los productos orgánicos.	A4 Cambios elevados en el estilo de vida de los consumidores.
O5 Promociones a nuevos clientes.	A5 Aumento del costo de la materia prima.
O6 Reducción del precio de venta de los proveedores.	A6 Cierre de hoteles y restaurantes.
O7 Demanda de productos para elaboración de confitería.	A7 Crisis económica post Covid-19.
O8 Crecimiento del mercado.	A8 Daños en la finca de plantaciones de cacao.
Estrategias Defensivas (A+F)	Estrategias Ofensivas (F+O)
ED1: Aprovechar su gran variedad de productos para llegar a una nueva segmentación de cliente, para así abarcar más sectores que la competencia y captar un público más joven y espontáneo.	EO1: Explotación de nuevas oportunidades de negocios y captación de nuevos clientes a través de una publicidad enfocada a la amplia cartera de productos.
ED2: Plantear una estrategia financiera tomando en cuenta su estabilidad económica, con el objetivo de garantizar su liquidez en los próximos años y así eludir los efectos de la crisis post Covid-19.	EO2: Identificar posibles empresas reposteras que necesiten de insumos derivados del cacao para la elaboración de sus productos.
	EO3: Promocionar los productos orgánicos y sus beneficios para la salud, para alcanzar una segmentación de clientes más definida.
Estrategias de Supervivencia (A+D)	Estrategias de Reorientación (O+D)
ES1: Desarrollar una campaña de publicidad enfocada en su e-commerce.	ER1: Establecer un departamento de Recursos Humanos, para un mejor desarrollo y seguimiento de la capacidad profesional de los empleados.
ES2: Implementar promociones que mantengan al cliente al tanto de las novedades de la empresa y lograr cultivar una relación con los clientes.	ER2: Realizar ofertas y descuentos a los clientes que compran en gran cantidad, para asegurar la fidelidad de los mismos.

Tabla #5 - Matriz FODA (CAME)

Fuente de elaboración propia.

5.2.1. Estrategias Defensivas

ED1: Aprovechar su gran variedad de productos para llegar a una nueva segmentación de cliente, introduciendo en su cartera de productos barra de chocolates y derivados para un público juvenil y así abarcar más sectores que la competencia, adentrándose a un mercado más fresco y espontáneo.

ED2: Plantear una estrategia financiera tomando en cuenta su estabilidad económica, con el objetivo de garantizar su liquidez en los próximos años, aplicando el cálculo actualizado del punto de equilibrio de la empresa y la proyección de flujo de efectivo a 90 días, contrarrestando los efectos de la crisis post Covid-19.

5.2.2. Estrategias Ofensivas

EO1: Explotación de nuevas oportunidades de negocios y captación de nuevos clientes a través de una publicidad enfocada a la amplia cartera de productos. Aprovechar los productos actuales de la empresa para ofrecerlos al mercado dominicano e internacional, y así conseguir clientes nuevos para ventas al por mayor.

EO2: Identificar posibles empresas reposteras que necesiten de insumos derivados del cacao para la elaboración de sus productos. Con esto tenemos la finalidad de adquirir nuevos clientes potenciales, y hacer propuestas de ventas regulares hacia las mismas.

EO3: Promocionar los productos orgánicos y sus beneficios para la salud, para alcanzar una segmentación de clientes más definida. Crear una estrategia de publicidad para dar a conocer los beneficios de los productos orgánicos y veganos en la salud, que ofrece Kahkow.

5.2.3. Estrategias de Supervivencia

ES1: Desarrollar una campaña de publicidad enfocada en su e-commerce, en la cual el cliente tenga la oportunidad de conocer más sobre esta herramienta presente en la empresa.

ES2: Implementar promociones que mantengan al cliente al tanto de las novedades de la empresa y lograr cultivar una relación con los clientes, a través de encuestas y concursos en las redes sociales.

5.2.4. Estrategia de Reorientación

ER1: Establecer un departamento de Recursos Humanos, para un mejor desarrollo y seguimiento de la capacidad profesional de los empleados. De esta forma, pueden enfocarse en la adquisición de profesionales para el desarrollo de las áreas de la empresa, y poder destacarse dentro del mercado dominicano.

ER2: Realizar ofertas y descuentos a los clientes que compran en gran cantidad, para asegurar la fidelidad de los mismos. Con esto buscamos que el cliente se mantenga aumentando el consumo de productos de la empresa, y su preferencia por la marca Kahkow.

5.3. Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas

Luego de analizar la matriz FODA y entender cuales son las cualidades potenciales que posee Kahkow, podemos concluir que las propuestas más adecuadas para atacar con mayor prontitud, son:

1. Desarrollar una campaña de publicidad enfocada a restaurantes y hoteles.
2. Establecer una alianza con posibles empresas reposteras.
3. Determinar un conjunto de promociones para incrementar la relación entre el cliente y la empresa.

5.3.1. Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio

1. Desarrollar una campaña de publicidad enfocada a restaurantes y hoteles.

Actualmente, las empresas que conforman la mayor parte de la cartera de clientes de Kahkow son restaurantes y hoteles, pero debido a la situación que estamos viviendo por la pandemia, ha afectado a sus ventas.

El mercado objetivo de esta propuesta, son todos los restaurantes y hoteles que conforman la cartera actual de clientes de Kahkow, y otros clientes potenciales que estén interesados en esta oferta de negocio.

Tomando en cuenta los análisis internos y externos realizados anteriormente y los resultados de la matriz FODA-CAME, para que la empresa Kahkow mantenga su posicionamiento de la

marca y logre aumentar las ventas que han sido afectadas desde el inicio de la pandemia Covid-19, necesita acercarse a sus proyecciones de negocio originales y adaptarse a las mismas, realizando cambios necesarios para superar las debilidades que enfrenta.

Con esto dicho, se estará realizando un catálogo de ventas, donde estarán expuestos los principales productos de Kahkow junto a sus precios, como las barras de chocolate en sus distintos porcentajes de amargura, y creaciones diseñadas especialmente para el negocio al cual se están dirigiendo.

Este catálogo será expuesto a los clientes en reuniones virtuales y/o presenciales junto a representantes de la empresa Kahkow, donde aparte de presentar la línea de productos original, se presentarán propuestas personalizadas y se escuchara al cliente para crear un producto único para el mismo.

Los clientes podrán disfrutar de descuentos por encargos, mientras más cantidad decidan comprar, más beneficios monetarios obtendrán. Estos encargos se van a remitir mediante correos a la empresa, y tendrán la opción de llamar para realizar sus requerimientos de compra. Los pagos podrán realizarse dentro de los próximos 30 días luego de emitida la factura, y también se ofrecerá un descuento por pronto pago a los clientes que paguen dentro de los primeros 10 días después de emitir la factura. Los pedidos serán entregados por servicio a domicilio, sin costo extra por entrega.

El modelo de negocio consiste en brindar un servicio de suma calidad a los clientes más importantes de la empresa. Debido a la llegada del coronavirus, las ventas hacia restaurantes y hoteles se ha visto en caída, por lo que este enfoque busca mantener y aumentar los ingresos por estas partes.

2. Establecer una alianza con posibles empresas reposteras.

Con la llegada del COVID-19 Kahkow se ha visto en una situación que ha afectado a muchas empresas del área de alimentos y bebidas, y es que al estar sujetos a horarios de cierre y apertura de locales, han perdido tiempo para producir y vender. Es por esta razón, que identificamos la necesidad de establecer nuevos medios de negociación, por lo que formalizar alianzas con reposterías sería una excelente propuesta.

El mercado objetivo de esta propuesta, son todas las reposterías que forman parte de la cartera de cliente de Kahkow, y otros clientes potenciales que estén interesados en la alianza.

Por medio de esta alianza la empresa ofrecerá precios reducidos al por mayor, por lo que las reposterías tendrán la facilidad de adquirir los productos a un buen precio. También tendrán un contacto directo en el área de ventas para cuando necesiten más materia prima le llegue a tiempo, por lo que las entregas serán ágiles.

Todos las reposterías que establezcan alianzas con Kahkow formarán parte de una plataforma en la cual se mantendrán al tanto de la actualización de los precios y nuevos productos derivados del cacao que sean de utilidad en las confecciones de postres.

Otro punto clave es que podrán colocar su inventario en base a los productos de la empresa y Kahkow les notificara cuando ya deben realizar la orden sin que se agoten los insumos. Las órdenes se entregaran con el transporte oficial de la empresa.

Al momento de concretar la alianza las reposterías deben dar a conocer la colaboración con Kahkow, inmediatamente al presentar las confecciones realizadas.

Dentro de lo que es el modelo de negocio desarrollado en la propuesta, es la venta de productos de manera precisa y eficaz. Ofreciendo una facilidad a los clientes que conforman esta cartera adquiriendo los productos a buen precio y de una manera rápida.

3. Determinar un conjunto de promociones para incrementar la relación entre el cliente y la empresa.

Con el fin de establecer una relación más fuerte con sus clientes, implementaremos una nueva promoción enfocada en las necesidades de los clientes a través de encuestas y concursos en las redes sociales.

El mercado objetivo de esta propuesta son todos los clientes actuales de Kahkow, y aquellas personas que no sean clientes actuales pero podrían convertirse en consumidores de la marca.

De manera bimensual se van a realizar encuestas a los clientes para conocer su perspectiva sobre los productos, cuales son sus creaciones favoritas del momento y su opinión frente a las experiencias suministradas por la empresa. Luego de obtener los resultados Kahkow desarrollará las promociones acorde a la información adquirida.

En fechas estratégicas se efectuarán concursos que servirán de ayuda para aumentar la interacción con los clientes y así cumplir objetivos específicos relacionados con los consumidores, persiguiendo la idea de retribuir la lealtad de los clientes.

En base al modelo de negocio en esta propuesta no se plantea la compra y venta de productos, sino que se basará en crear una experiencia hacia los consumidores de Kahkow.

5.3.2. Diseño de prototipo.

1. Desarrollar una campaña de publicidad enfocada a restaurantes y hoteles.



Gráfico 10- Propuesta #1

Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 11- Propuesta #1

Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 12- Propuesta #1

Fuente: Elaboración Propia

2. Establecer una alianza con posibles empresas reposteras.



Gráfico 13- Propuesta #2

Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 14- Propuesta #2

Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 15- Propuesta #2

Fuente: Elaboración Propia

3. Determinar un conjunto de promociones para incrementar la relación entre el cliente y la empresa.



Gráfico 16- Propuesta #3

Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 17- Propuesta #3

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Retroalimentación de la empresa

En esta parte se presentaron todas las propuestas de reorientación estratégica, al Sr. Oscar Medina, ejecutivo de desarrollo de negocios de la empresa Kahkow, para que nos remitiera su posición frente a las propuestas y así conocer el porqué de su viabilidad o no.

Se plantearon las siguientes propuestas: Desarrollar una campaña de publicidad enfocada a restaurantes y hoteles; Establecer una alianza con posibles empresas reposteras y Determinar un conjunto de promociones para incrementar la relación entre el cliente y la empresa.

Las opiniones del Sr. Medina fueron las siguientes:

- **Desarrollar una campaña de publicidad enfocada a restaurantes y hoteles.**

Esta propuesta no le pareció viable, ya que la mayoría de los restaurantes y hoteles compran materias primas como polvo de cacao, manteca de cacao y chocolate en trozos para elaborar sus propios productos a partir de estos. Como la propuesta se basa en presentar el catálogo de productos a estos clientes y ofrecerle el desarrollo de productos nuevos pensados para ellos, no es rentable, porque los clientes ya saben lo que buscan en Kahkow y no suelen ser productos elaborados y tampoco muestran el interés suficiente en el desarrollo de productos únicos para los mismos.

- **Establecer una alianza con posibles empresas reposteras.**

Esta propuesta le agrado mucho a Kahkow, por lo que es considerada viable, ya que al implementarlas las reposterías le darían reconocimiento a la empresa por el hecho de utilizar sus insumos para la elaboración de productos a base de chocolate, y se establecería un mejor lazo de fidelización con los clientes. Entiende que esta alianza le traería muchos beneficios a la empresa. Por otro lado, el desarrollo de una plataforma virtual, aunque les parece interesante no lo ven necesario en el momento ya que requiere de una inversión considerable.

- **Determinar un conjunto de promociones para incrementar la relación entre el cliente y la empresa.**

Esta propuesta les gustó mucho, debido a que Kahkow no suele hacer promociones para interactuar con los clientes y esta es una buena idea para empezar a hacerlo. No solo se reforzará la relación con los clientes, sino que es una buena estrategia para atraer clientes meta. También la parte en que proponemos realizar descuentos en productos que tengan duración de una semana, ayudaría a incrementar ventas durante ese periodo de tiempo.

En conclusión, al Sr. Medina le pareció apropiado una de las propuestas y una parte de otra de ellas. Estas son la realización de promociones para incrementar la relación entre el cliente y la empresa, y la alianza con empresas reposteras sin incluir el desarrollo de una plataforma virtual de ventas, ya que estas muestran una solución frente a los problemas actuales causados desde el origen de la pandemia Covid-19.

5.5. Validación con el cliente

La encuesta se aplicó a 7 clientes actuales de Kahkow, entre los cuales se encontraban restaurantes, reposterías y hoteles. Esta encuesta fue entregada al área de ventas de Kahkow, donde una representante de la misma se encargó de remitirla a sus clientes, por cuestiones de confidencialidad. Los nombres de las mismas no serán revelados por asuntos de privacidad.

Para medir la viabilidad de las propuesta, realizamos una pequeña encuesta utilizando la herramienta de Google Forms, con preguntas dirigidas a los clientes de Kahkow para conocer su opinión sobre las propuestas, ya que estos serían los futuros usuarios de las mismas.

A continuación, se presentan las preguntas aplicadas a los clientes y sus respuestas.



Propuestas estratégicas para clientes de Kahkow.

El presente cuestionario forma parte de una investigación realizada por un dúo de estudiantes de la Universidad Iberoamericana (UNIBE) para el desarrollo de Proyecto Final de Grado de la carrera Dirección y Gestión Empresarial.

El mismo tiene como objetivo medir el grado de aceptación de los clientes sobre los servicios propuestos a Kahkow SRL.

Dirigida a: clientes de Kahkow.

Las informaciones introducidas son totalmente anónimas y serán tratadas bajo la más estricta confidencialidad.

Agradecemos su colaboración y nos disponemos a la orden ante cualquier inquietud.

Ana Laura Stefan Fernandez. anaurastefan@gmail.com
Amelia Aurora Genao Peralta. ameliagenao2405@gmail.com

***Obligatorio**

Gráfico 18- Encuesta Clientes

Fuente: Elaboración Propia

1. ¿ Su institución tiene domicilio en Santo Domingo?

7 respuestas

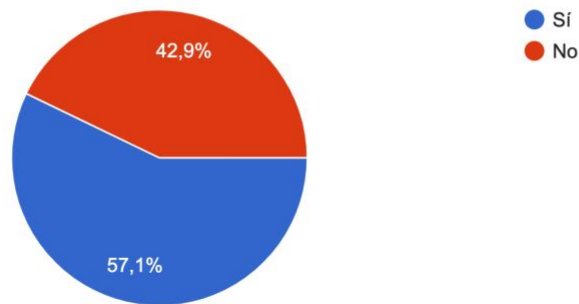


Gráfico 19- Encuesta Clientes

Fuente: Elaboración Propia

2. ¿Cuál de estos productos de Kahkow consume con mayor frecuencia?

7 respuestas

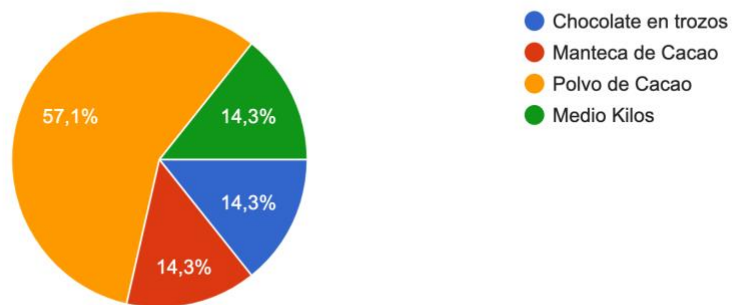


Gráfico 20- Encuesta Clientes

Fuente: Elaboración Propia

3. ¿ Con qué frecuencia consumen los productos?

7 respuestas

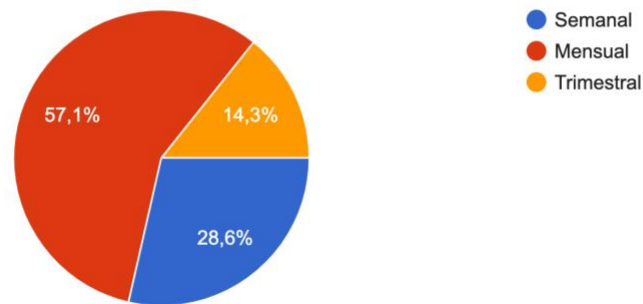


Gráfico 21- Encuesta Clientes

Fuente: Elaboración Propia

4. ¿ Estaría interesado en formar una alianza con Kahkow y recibir beneficios a partir de esta?

7 respuestas

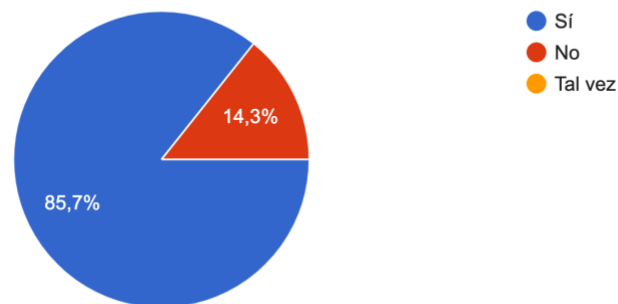


Gráfico 22- Encuesta Clientes

Fuente: Elaboración Propia

5. ¿ Qué tan atractivo le parece formar parte de una plataforma virtual de negociación directa con Kahkow, para realizar compras y recibir actualizaciones de productos y ofertas?

7 respuestas

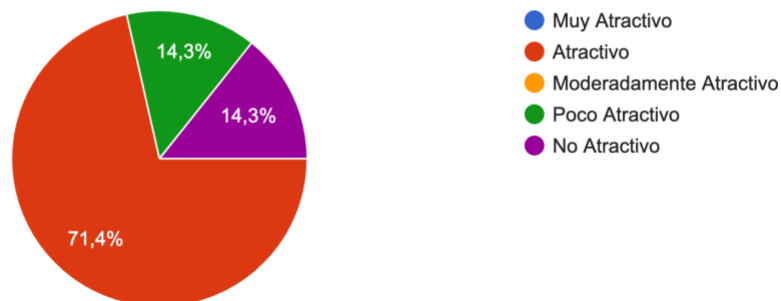


Gráfico 23- Encuesta Clientes

Fuente: Elaboración Propia

6. ¿ Estaría interesado en que Kahkow diseñe productos únicos, adaptados a las necesidades de su negocio?

7 respuestas

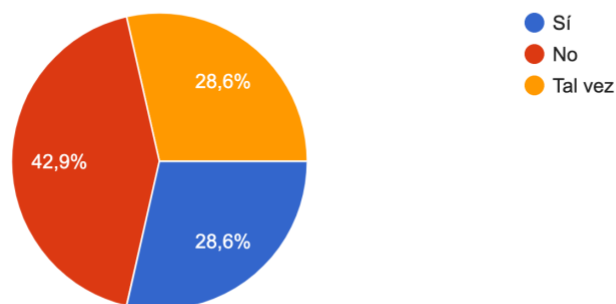


Gráfico 24- Encuesta Clientes

Fuente: Elaboración Propia

7. ¿Qué tan satisfecho está con el servicio que ofrece Kahkow actualmente?

7 respuestas

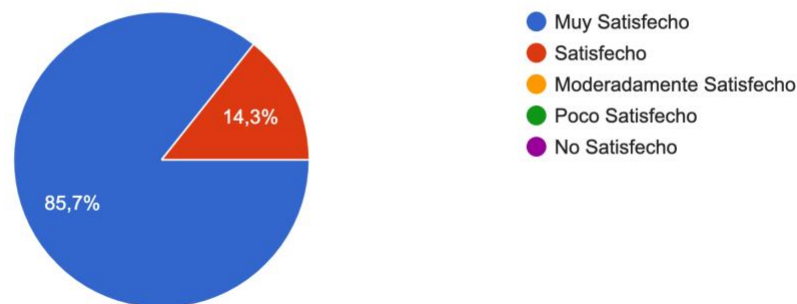


Gráfico 25- Encuesta Clientes

Fuente: Elaboración Propia

Resultados consolidados de la encuesta:

La encuesta reveló que el producto más consumido es el polvo de cacao con un 57.1% , seguido por el chocolate en trozos, medio kilos y manteca de cacao, que obtuvieron una votación equitativa de un 14.3%. La mayoría de estos clientes hacen sus pedidos de manera mensual y la minoría de forma semanal.

Se evidenció el interés de los clientes en formar una alianza con Kahkow con el objetivo de recibir beneficios por parte de la empresa, y también el atractivo de una plataforma virtual de negociación directa para realizar compras por la mayoría de los clientes, obteniendo una votación de 85.7% la alianza y un 71.4% la atracción por la plataforma.

Por medio de la encuesta quedó expuesto que la mayoría de los clientes no están interesados en que Kahkow diseñe productos únicos, adaptados a las necesidades de los mismos. Esto sirve de conocimiento para no desarrollar propuestas que probablemente serían rechazadas.

Por último, medimos el nivel de satisfacción que tienen los clientes en relación a Kahkow, y pudimos comprobar que la mayoría de los clientes, con un 85.7%, están muy satisfechos con el servicio brindado por la empresa.

6. Plan de reorientación

6.1. Creación Cuadro de Mando Integral

En el artículo ¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando integral o 'balanced scorecard'?, el autor Juan Martín indica que es una herramienta que cubre, precisamente, esa necesidad de medición. Muestra una fotografía de determinados indicadores que miden “la temperatura” de distintos departamentos de la compañía.

En concreto, es una herramienta que busca supervisar el desempeño de la organización por medio de indicadores clave que resumen si la compañía está consiguiendo o no sus objetivos.

Para Norton y Kaplan el Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores de desempeño tradicionales, que generalmente están relacionados con las actuaciones pasadas y agrega indicadores de desempeño que se encuentran relacionados con el futuro de la organización y crean valor para sus usuarios presentes y futuros.

El CMI mide cuatro perspectivas.

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

6.1.1. Objetivos Perspectiva Financiera

- Reducir los gastos en un 10% en el área de marketing y promoción dentro de 3 años.
- Aumentar la venta de productos en un 30% en 3 años.
- Aumentar los fondos en moneda extranjera USD.

6.1.2. Objetivos Perspectiva del Cliente

- Aumentar la fidelización de clientes en un 80% en 3 años.
- Aumentar la satisfacción de los clientes en un 85% dentro de 3 años.
- Incrementar la cartera de clientes en un 50% dentro de los próximos 3 años.

6.1.3. Objetivos Perspectiva de Procesos

- Eficientizar el proceso de producción de bienes cada 6 meses.
- Desarrollar productos y servicios nuevos para introducir al mercado.
- Reducir el inventario en un 15% cada 6 meses.

6.1.4. Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Capacitar al personal de manera anual a través de cursos y talleres.
- Garantizar la seguridad laboral y el bienestar de los empleados en todo momento.
- Diseñar e implementar un plan de motivación laboral.

6.1.5. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

➤ Perspectiva Financiera

Objetivo 1: Reducir los gastos en un 10% en el área de marketing y promoción dentro de 3 años.

Indicadores:

- Porcentaje de disminución de gastos: Gastos de administración / ventas.
- Monto presupuestado gastos: Monto desembolsado ejecutado / Monto presupuestado

Objetivo 2: Aumentar la venta de productos en un 30% en 3 años.

Indicadores:

- Ingresos Netos: Partida de ingresos obtenidos por ventas. Suma de ventas anuales.
- Ciclo de Ventas: Control y medición del ciclo de venta de los productos.

Objetivo 3: Aumentar los fondos en moneda extranjera USD.

Indicadores:

- Ingresos Netos en USD: Partida de ingresos obtenidos por ventas en \$USD

➤ Perspectiva del Cliente

Objetivo 1: Aumentar la fidelización de clientes en un 80% en 3 años.

Indicadores:

- NPS: Mide la lealtad y la satisfacción de los clientes

Objetivo 2: Aumentar la satisfacción de los clientes en un 85% dentro de 3 años.

Indicadores:

- Contacto con el cliente: Suma total de los contactos entre empresa y cliente por servicio.
- Valoración del servicio: Calificación de servicios otorgados por parte del cliente.

Objetivo 3: Incrementar la cartera de clientes en un 50% dentro de los próximos 3 años.

Indicadores:

- Tasa de retención de clientes: Resta de cantidad de clientes finales y cantidad de clientes nuevos, dividido entre el número de clientes inicial.

➤ Perspectiva de Procesos

Objetivo 1: Eficientizar el proceso de producción de bienes cada 6 meses.

Indicadores:

- Eficiencia Productiva: $\frac{((\text{Resultado alcanzado}/\text{costo real}) * \text{Tiempo invertido})}{((\text{Resultado previsto}/\text{costo previsto}) * \text{Tiempo previsto})}$

Objetivo 2: Desarrollar productos y servicios nuevos para introducir al mercado.

Indicadores:

- Innovación de Productos: Desarrollo nuevos o mejorados / Total de productos.

Objetivo 3: Reducir el inventario en un 15% cada 6 meses.

Indicadores:

- Nivel de Rotación de Inventario: Medición de cuantas veces se ha renovado el inventario en un tiempo determinado.

- Precio de materia prima: Variación en el precio de la materia prima.

➤ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo 1: Capacitar al personal de manera anual a través de cursos y talleres.

Indicadores:

- Horas de Capacitación: Promedio de horas de capacitación.

Objetivo 2: Garantizar la seguridad laboral y el bienestar de los empleados en todo momento.

Indicadores:

- Ausentismo Laboral: Suma de todas las ausencias en días en horario laboral.
- Horas Laboradas: Horas Laboradas / Horas Proyectadas

Objetivo 3: Diseñar e implementar un plan de motivación laboral.

Indicadores:

- Bonificación por desempeño: $(\text{Porcentaje de desempeño realizado} - \text{Porcentaje de desempeño meta}) / \text{Porcentaje de desempeño meta}$

6.1.6. Metas, Acciones y Proyectos

➤ Perspectiva Financiera

Objetivo 1: Reducir los gastos en un 10% en el área de marketing y promoción dentro de 3 años.

-Meta: Reducir los gastos en un 10%.

Proyectos

- Plan de reducción de gastos de marketing.
- Implementar la elaboración de estrategias de marketing por parte de la empresa.

Objetivo 2: Aumentar la venta de productos en un 30% en 3 años.

-Meta: Aumentar las ventas en un 20%.

Proyectos

- Plan de marketing a corto plazo.

Objetivo 3: Aumentar los fondos en moneda extranjera USD.

-Meta: Incrementar los fondos en USD en un 8%

Proyectos

- Posicionar una tienda dentro del Aeropuerto Internacional de Las Américas.
- Colocar productos dentro de las tiendas duty free en hoteles del país.

➤ Perspectiva del Cliente

Objetivo 1: Aumentar la fidelización de clientes en un 80% en 3 años.

-Meta: Mantener el 80% de los clientes actuales.

Proyectos

- Realizar programas de fidelización.
- Mantener un seguimiento real y continuo del cliente.

Objetivo 2: Aumentar la satisfacción de los clientes en un 85% dentro de 3 años.

-Meta: Lograr que el 85% de los clientes estén satisfechos.

Proyectos

- Diseñar una herramienta que sea útil para obtener una calificación por parte del cliente, y aprovecharla para mejorar el servicio.

Objetivo 3: Incrementar la cartera de clientes en un 50% dentro de los próximos 3 años.

-Meta: Incrementar en un 50% la cartera de clientes.

Proyectos

- Retener clientes a través de contratos de venta de productos.
- Mantener una buena relación con los clientes para tener una mayor posibilidad de fidelización y recomendación de la empresa.

➤ Perspectiva de Procesos

Objetivo 1: Eficientizar el proceso de producción de bienes cada 6 meses.

-Meta: Implementar políticas de procesos internos.

Proyectos

- Optimización de procesos internos.

Objetivo 2: Desarrollar productos y servicios nuevos para introducir al mercado.

-Meta: Introducir productos innovadores al mercado.

Proyectos

- Elaboración de productos potenciales.
- Introducción de productos nuevos.

Objetivo 3: Reducir el inventario en un 15% cada 6 meses.

-Meta: Reducir el inventario en un 3% mensual.

Proyectos

- Administración de servicio.
- Software ERP

➤ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo 1: Capacitar al personal de manera anual a través de cursos y talleres.

-Meta: Cumplir con 42 horas de capacitación al año.

Proyectos

- Cursos y Talleres con certificaciones acreditadas.

Objetivo 2: Garantizar la seguridad laboral y el bienestar de los empleados en todo momento.

-Meta: Mejora en el ambiente laboral.

Proyectos

- Mejora de las condiciones laborales.
- Desarrollar un Departamento de Recursos Humanos

Objetivo 3: Diseñar e implementar un plan de motivación laboral.

-Meta: Incentivar a los empleados.

Proyectos

- Sistemas de bonos por desempeño.

6.2. Propuesta de Valor

Kahkow SRL posee participación en el mercado dominicano, ofreciendo una gran variedad de productos a sus consumidores y clientes potenciales, ya sean personas físicas, restaurantes, hoteles, reposterías, supermercados y tiendas de conveniencia. También cabe destacar sus aspectos diferenciadores como ser la empresa pionera en la elaboración de chocolate gourmet, su gran variedad de productos y sus tiendas bien posicionadas.

Tomando en cuenta tanto el análisis interno como el externo, queda más que claro que lo que nos propone Kahkow es un chocolate gourmet elaborado a base cacao orgánico dominicano. Además, el excelente servicio de primera que brindan a sus clientes al confeccionar productos pensados en las necesidades específicas de quienes compran en sus tiendas.

6.3. Estrategia Competitiva

Luego de investigar y entender las cinco estrategias competitivas genéricas pudimos determinar que Kahkow cuenta con una estrategia de diferenciación amplia, ya que ofrecen un producto diferenciador dentro de lo que abarca la industria chocolatera y la empresa atrae un amplio espectro de compradores.

Kahkow ha logrado alcanzar una diferenciación exitosa entre sus competidores, lo que les ha permitido fijar un precio mayor por sus productos y aumentar sus ventas unitarias, por el hecho de ofrecer chocolates con características diferenciadoras como los chocolates a base de leche

vegetal, veganos y su opción keto amigable. Estas son las razones por la cual han obtenido esa lealtad de los compradores hacia la marca.

6.4. Estrategias por Perspectiva

➤ Perspectiva Financiera

Objetivo 1: Reducir los gastos en un 10% en el área de marketing y promoción dentro de 3 años.

Estrategia: Reducir los gastos en el área de marketing y promoción para obtener un beneficio mayor para la empresa.

Objetivo 2: Aumentar la venta de productos en un 30% en 3 años.

Estrategia: Incrementar las ventas aplicando el uso de nuevas tecnologías y una estrategia de marketing enfocada en el beneficio de los productos.

Objetivo 3: Aumentar los fondos en moneda extranjera USD.

Estrategia: Establecer puntos de ventas dentro del país en lugares donde el medio de pago es en USD.

➤ Perspectiva del Cliente

Objetivo 1: Aumentar la fidelización de clientes en un 80% en 3 años.

Estrategia: Tomar en cuenta la opinión del cliente en cuanto al servicio y productos, respondiendo correctamente a sus expectativas.

Objetivo 2: Aumentar la satisfacción de los clientes en un 85% dentro de 3 años.

Estrategia: Monitorear el trato que reciben los clientes al momento de la venta de los productos.

Objetivo 3: Incrementar la cartera de clientes en un 50% dentro de los próximos 3 años.

Estrategia: Desarrollar estrategias para buscar nuevas oportunidades de negocio y contactar a viejos clientes.

➤ Perspectiva de Procesos

Objetivo 1: Eficientizar el proceso de producción de bienes cada 6 meses.

Estrategia: Supervisar el tiempo de producción y los pasos a seguir para la elaboración de cada producto.

Objetivo 2: Desarrollar productos y servicios nuevos para introducir al mercado.

Estrategia: Introducir productos innovadores al mercado que cumplan con las necesidades del cliente.

Objetivo 3: Reducir el inventario en un 15% cada 6 meses.

Estrategia: Disminuir el contenido de los inventarios y efectuar la búsqueda de soluciones alternativas.

➤ **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Objetivo 1: Capacitar al personal de manera anual a través de cursos y talleres.

Estrategia: Evaluar constantemente la disponibilidad de cursos y talleres de interés para las distintas áreas de la empresa.

Objetivo 2: Garantizar la seguridad laboral y el bienestar de los empleados en todo momento.

Estrategia: Mantener un ambiente seguro, positivo y sano para los colaboradores.

Objetivo 3: Diseñar e implementar un plan de motivación laboral.

Estrategia: Desarrollar iniciativas para mantener a los empleados motivados a realizar su trabajo.

6.5. Construcción del Cuadro de Mando Integral

Documento tipo hoja de cálculo Microsoft Excel adjunto.

7. Alineación Estratégica

7.1. Presupuesto vinculado al plan de respuesta

A continuación, se presenta el presupuesto relacionado a las perspectivas como a los años correspondientes.

- **Presupuesto por Perspectiva**

Presupuesto por Perspectiva		
Perspectiva	Monto	%
Perspectiva Financiera	RD\$4,600,000.00	83.62%
Perspectiva Clientes	RD\$35,000.00	0.64%
Perspectiva Interna	RD\$246,000.00	4.47%
Perspectiva A y C	RD\$620,000.00	11.27%
Total	RD\$5,501,000.00	100.00%

Tabla #6 - Fuente: Elaboración Propia.



Gráfico #26 - Fuente: Elaboración Propia.

En el gráfico anterior presentamos el presupuesto general propuesto, segmentado entre las diferentes perspectivas. Podemos observar que la perspectiva financiera representa la mayor parte de nuestro presupuesto con un 83.62%, seguido por la de aprendizaje y crecimiento con un 11.27%, y las perspectivas internas y de clientes siendo las de menos peso, con un 4.47% y 0.64% respectivamente.

Estas perspectivas están vinculadas a objetivos, que a su vez se componen de estrategias, proyectos y acciones de los mismos, con el objetivo de explicar y desglosar todas las actividades que se llevarán a cabo para la ejecución de las mismas. Estas perspectivas han sido atadas a un presupuesto general con el fin de exponer la suma total de los recursos que la empresa deberá invertir para implementar lo que hemos propuesto.

● **Presupuesto por Perspectiva por Año.**

Presupuesto por Perspectiva por Año				
Perspectiva	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Perspectiva Financiera	RD\$1,100,000.00	RD\$2,450,000.00	RD\$1,050,000.00	RD\$4,600,000.00
Perspectiva Clientes	RD\$15,000.00	RD\$10,000.00	RD\$10,000.00	RD\$35,000.00
Perspectiva Interna	RD\$200,000.00	RD\$26,000.00	RD\$20,000.00	RD\$246,000.00
Perspectiva A y C	RD\$540,000.00	RD\$40,000.00	RD\$40,000.00	RD\$620,000.00
Total	RD\$1,855,000.00	RD\$2,526,000.00	RD\$1,120,000.00	RD\$5,501,000.00

Tabla #7 - Fuente: Elaboración Propia.

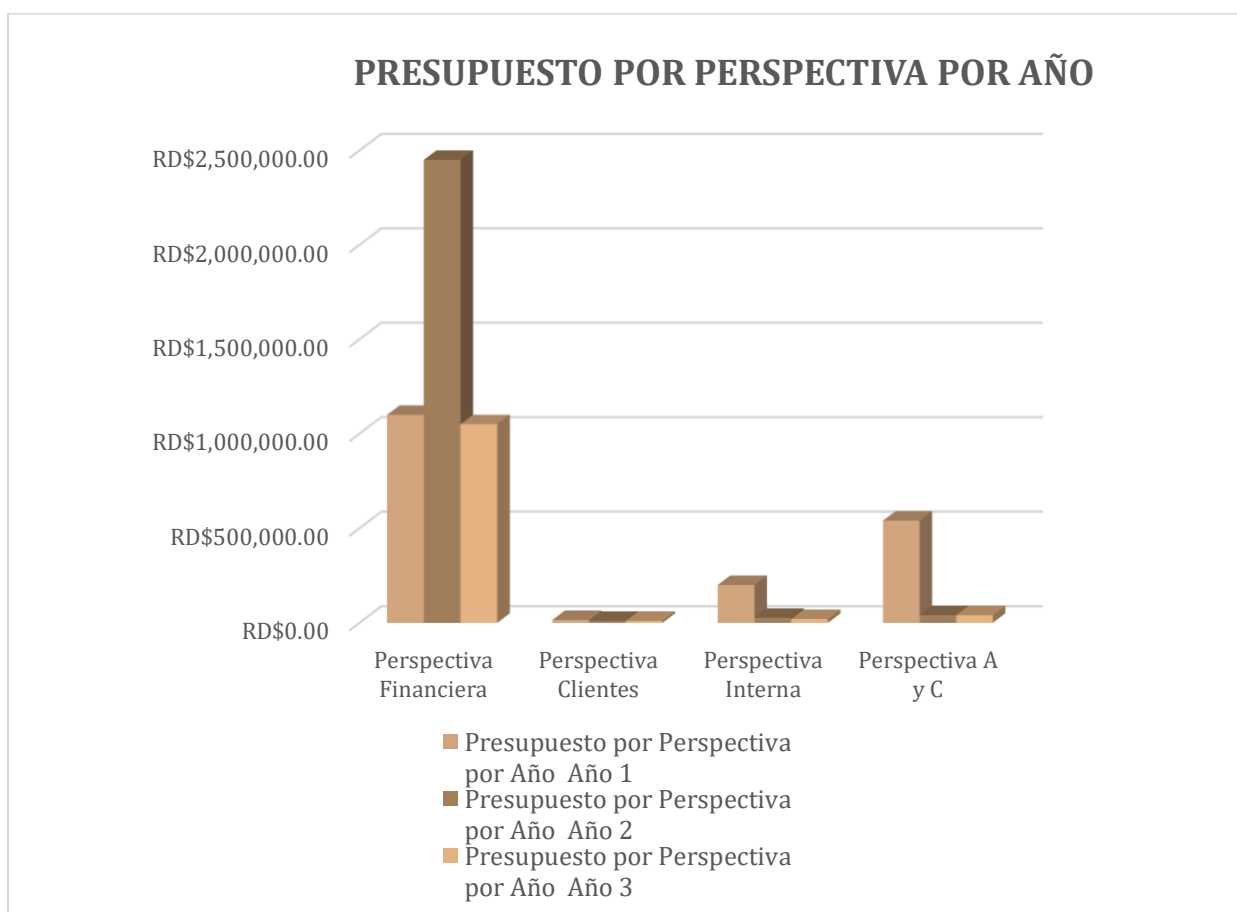


Gráfico #27 - Fuente: Elaboración Propia.

En este gráfico mostramos el presupuesto por perspectiva por año, el cual representa los gastos que se deben desembolsar en cada año de ejecución de las mismas. La finalidad de esto es

impulsar el reconocimiento, productividad y crecimiento de la empresa, para lograr una mayor estabilidad de la misma.

Es importante destacar que estos costos son un estimado, ya que dependen de modificaciones y/o especificaciones por parte de la empresa a la hora de ejecutar las actividades propuestas.

7.2. Análisis de retorno sobre la inversión

En las tablas que mostramos a continuación se podrá apreciar el retorno de inversión que se obtendrá por año con la implementación del plan de reorientación.

Inversión por Año 1	Costo de Inversión RD\$	Ingreso Esperado RD\$
Plan de reducción de gastos de marketing.	RD\$0.00	RD\$0.00
Implementar la elaboración de estrategias de marketing por parte de la empresa.	RD\$0.00	RD\$0.00
Plan de marketing a corto plazo.	RD\$500,000.00	RD\$650,000.00
Posicionar una tienda dentro del Aeropuerto Internacional de Las Américas.	RD\$500,000.00	RD\$0.00
Colocar productos dentro de las tiendas duty free en hoteles del país.	RD\$100,000.00	RD\$0.00
Realizar programas de fidelización.	RD\$10,000.00	RD\$12,000.00
Mantener un seguimiento real y continuo del cliente.	RD\$0.00	RD\$0.00
Diseñar una herramienta que sea útil para obtener una calificación por parte del cliente, y aprovecharla para mejorar el servicio.	RD\$5,000.00	RD\$0.00
Retener clientes a través de contratos de venta de productos.	RD\$0.00	RD\$0.00
Mantener una buena relación con los clientes para tener una mayor posibilidad de fidelización y recomendación de la empresa.	RD\$0.00	RD\$0.00
Optimización de procesos internos.	RD\$6,000.00	RD\$6,600.00
Elaboración de productos potenciales.	RD\$10,000.00	RD\$11,000.00
Introducción de productos nuevos.	RD\$10,000.00	RD\$12,000.00
Administración de servicio.	RD\$0.00	RD\$0.00
Software ERP	RD\$174,000.00	RD\$0.00
Cursos y Talleres con certificaciones acreditadas	RD\$20,000.00	RD\$0.00
Mejora de las condiciones laborales.	RD\$0.00	RD\$0.00
Desarrollar un Departamento de Recursos Humanos.	RD\$500,000.00	RD\$0.00
Sistemas de bonos por desempeño.	RD\$20,000.00	RD\$0.00
TOTAL	RD\$1,855,000.00	RD\$691,600.00

Tabla #8 - Fuente: Elaboración Propia.

Plan de reorientación estratégica para la empresa Kahkow SRL frente a la pandemia del Covid-19, elaborado en el semestre Enero-Abril 2021, Santo Domingo, República Dominicana

Inversion por Año 2	Costo de Inversion RD\$	Ingreso Esperado RD\$
Plan de reducción de gastos de marketing.	RD\$0.00	RD\$0.00
Implementar la elaboración de estrategias de marketing por parte de la empresa.	RD\$50,000.00	RD\$55,000.00
Posicionar una tienda dentro del Aeropuerto Internacional de Las Américas.	RD\$2,000,000.00	RD\$2,400,000.00
Colocar productos dentro de las tiendas duty free en hoteles del país.	RD\$400,000.00	RD\$480,000.00
Realizar programas de fidelización.	RD\$10,000.00	RD\$12,000.00
Mantener un seguimiento real y continuo del cliente.	RD\$0.00	RD\$0.00
Diseñar una herramienta que sea útil para obtener una calificación por parte del cliente, y aprovecharla para mejorar el servicio.	RD\$0.00	RD\$0.00
Retener clientes a través de contratos de venta de productos.	RD\$0.00	RD\$0.00
Mantener una buena relación con los clientes para tener una mayor posibilidad de fidelización y recomendación de la empresa.	RD\$0.00	RD\$0.00
Optimización de procesos internos.	RD\$6,000.00	RD\$6,900.00
Elaboración de productos potenciales.	RD\$10,000.00	RD\$11,500.00
Introducción de productos nuevos.	RD\$10,000.00	RD\$11,500.00
Administración de servicio.	RD\$0.00	RD\$0.00
Software ERP	RD\$0.00	RD\$0.00
Cursos y Talleres con certificaciones acreditadas	RD\$20,000.00	RD\$0.00
Mejora de las condiciones laborales.	RD\$0.00	RD\$0.00
Desarrollar un Departamento de Recursos Humanos.	RD\$0.00	RD\$0.00
Sistemas de bonos por desempeño.	RD\$20,000.00	RD\$0.00
TOTAL	RD\$2,526,000.00	RD\$2,976,900.00

Tabla #9 - Fuente: Elaboración Propia.

Plan de reorientación estratégica para la empresa Kahkow SRL frente a la pandemia del Covid-19, elaborado en el semestre Enero-Abril 2021, Santo Domingo, República Dominicana

Inversion por Año 3	Costo de Inversion RDS	Ingreso Esperado RDS
Plan de reducción de gastos de marketing.	RD\$0.00	RD\$0.00
Implementar la elaboración de estrategias de marketing por parte de la empresa.	RD\$50,000.00	RD\$55,000.00
Posicionar una tienda dentro del Aeropuerto Internacional de Las Américas.	RD\$1,000,000.00	RD\$1,250,000.00
Colocar productos dentro de las tiendas duty free en hoteles del país.	RD\$0.00	RD\$500,000.00
Realizar programas de fidelización.	RD\$10,000.00	RD\$12,500.00
Mantener un seguimiento real y continuo del cliente.	RD\$0.00	RD\$0.00
Diseñar una herramienta que sea útil para obtener una calificación por parte del cliente, y aprovecharla para mejorar el servicio.	RD\$0.00	RD\$0.00
Retener clientes a través de contratos de venta de productos.	RD\$0.00	RD\$0.00
Mantener una buena relación con los clientes para tener una mayor posibilidad de fidelización y recomendación de la empresa.	RD\$0.00	RD\$0.00
Elaboración de productos potenciales.	RD\$10,000.00	RD\$12,000.00
Introducción de productos nuevos.	RD\$10,000.00	RD\$12,000.00
Administración de servicio.	RD\$0.00	RD\$0.00
Software ERP	RD\$0.00	RD\$0.00
Cursos y Talleres con certificaciones acreditadas	RD\$20,000.00	RD\$0.00
Mejora de las condiciones laborales.	RD\$0.00	RD\$0.00
Sistemas de bonos por desempeño.	RD\$20,000.00	RD\$0.00
TOTAL	RD\$1,120,000.00	RD\$1,841,500.00

Tabla #10- Fuente: Elaboración Propia.

ROI		
Año 1	-0.627169811	-62.72%
Año 2	0.178503563	17.85%
Año 3	0.644196429	64.42%

Tabla #11- Fuente: Elaboración Propia.

Análisis ROI (Retorno Sobre la Inversión)

Centrado en el análisis ROI, en el primer año Kahkow realizará una inversión de RD\$1,855,000.00 y obtendrá un beneficio de RD\$691, 600.00 lo que representa un -62.72 de lo invertido. En el segundo año la empresa deberá realizar un inversión de RD\$2,526,000.00 la cual obtendrá un beneficio de RD\$2,976,900.00 que representa un 17.84% de lo invertido y ya para el tercer año Kahkow tendrá que realizar una inversión de RD\$1,120,000.00 la cual tendrá un beneficio de RD\$1,841,500.00 lo que representa un 64.42% de la inversión, por lo que nuestro plan es factible/

7.3. Alineación Personal

En esta parte se presenta la Alineación de Personal que se basa en los objetivos y los responsables de ejecución y seguimiento de estos.

Alineacion del Personal		
Objetivo	Responsables	
	Ejecucion	Seguimiento
Perspectiva Financiera		
Reducir los gastos en un 10% en el área de marketing y promoción dentro de 3 años.	Equipo de Mercadeo a Cargo	Coordinadora de Mercadeo
Aumentar la venta de productos en un 30% en 3 años.	VCR Consultores de Negocios	Coordinación de Mercadeo
Aumentar los fondos en moneda extranjera USD.	Oficial de Mercadeo y Desarrollo de Negocios	Gerente de Operaciones

Tabla #12 - Fuente: Elaboración Propia.

Plan de reorientación estratégica para la empresa Kahkow SRL frente a la pandemia del Covid-19, elaborado en el semestre Enero-Abril 2021, Santo Domingo, República Dominicana

Alineacion del Personal		
Objetivo	Responsables	
	Ejecucion	Seguimiento
Perspectiva de Clientes		
Aumentar la fidelización de clientes en un 80% en 3 años.	Departamento de Ventas	Gerente de Operaciones
Aumentar la satisfacción de los clientes en un 85% dentro de 3 años.	Departamento de Operaciones	Gerente de Operaciones
Incrementar la cartera de clientes en un 50% dentro de los próximos 3 años.	Departamento de Ventas	Supervisora de Ventas

Tabla #13 - Fuente: Elaboración Propia.

Alineacion del Personal		
Objetivo	Responsables	
	Ejecucion	Seguimiento
Perspectiva de Procesos		
Eficientizar el proceso de producción de bienes cada 6 meses.	Departamento de Operaciones	Supervisor de Marca
Desarrollar productos y servicios nuevos para introducir al mercado.	Área de Elaboración de Productos	Supervisor de Marca
Reducir el inventario en un 18% cada 6 meses.	Softland Dominicana	Departamento administrativo

Tabla #14- Fuente: Elaboración Propia.

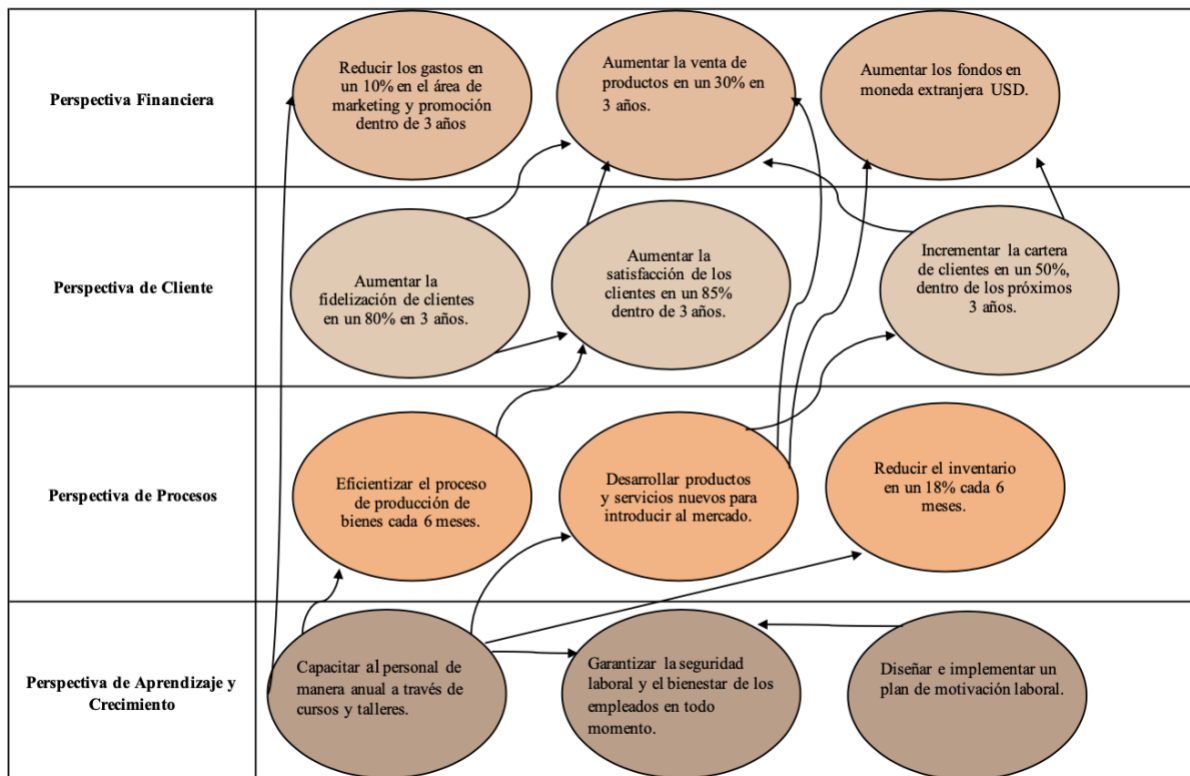
Plan de reorientación estratégica para la empresa Kahkow SRL frente a la pandemia del Covid-19, elaborado en el semestre Enero-Abril 2021, Santo Domingo, República Dominicana

Alineación del Personal		
Objetivo	Responsables	
	Ejecucion	Seguimiento
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento		
Capacitar al personal de manera anual a través de cursos y talleres.	M & M Evaluaciones Empresariales	Departamento Administrativo
Garantizar la seguridad laboral y el bienestar de los empleados en todo momento.	Departamento Administrativo	Oficial Administrativo
Diseñar e implementar un plan de motivación laboral.	Departamento Administrativo	Oficial Administrativo

Tabla #15 - Fuente: Elaboración Propia.

7.4. Mapa Estratégico

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico en el cual se podrá observar con exactitud la interrelación que existe entre los objetivos de perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.



Mapa #1 - Fuente: Elaboración Propia.

8. Conclusiones y recomendaciones

8.1. Aspectos concluyentes

Tomando en consideración la situación actual que estamos viviendo por la pandemia Covid-19, ha sido posible la elaboración de un plan de reorientación estratégica para la empresa Kahkow SRL durante el periodo de enero-abril 2021. El desarrollo del plan de trabajo está previsto a tener una duración total de 3 años.

Kahkow es una empresa perteneciente a la industria chocolatera que ofrece productos elaborados a base de cacao dominicano orgánico, a una amplia cartera de clientes. Dentro de sus clientes se encuentran restaurantes, hoteles, tiendas de conveniencia, supermercados, reposterías, y personas físicas que compran directamente en sus dos tiendas: Blue Mall y Zona Colonial.

Para el desarrollo del plan de reorientación estratégica, realizamos levantamientos para obtener información relevante de la empresa, sus empleados y por último, a una muestra de sus clientes. Estas informaciones han sido respaldadas y validadas por el Sr. Oscar Medina, Ejecutivo de Ventas de Kahkow, quien se ha encargado de brindarnos su acompañamiento durante estos meses.

En el desarrollo del plan de reorientación estratégica se tomaron en cuenta los objetivos pautados como base de la elaboración del plan. Estos se presentan en lo adelante junto a los resultados de cada uno de estos durante el periodo enero-abril 2021.

- ❖ **Realizar un análisis interno de la empresa Kahkow durante el período enero-abril 2021.**

Como resultado del análisis interno que realizamos a la empresa Kahkow, concluimos que su ventaja competitiva más fuerte es la innovación y desarrollo de sus productos, razón por la cual tiene un gran reconocimiento en el mercado local e internacional. Estas conclusiones fueron lanzadas por la matriz de evaluación realizada en el capítulo 3 de este proyecto, asegurando la estabilidad de la empresa.

No obstante Kahkow se encuentra en un estado favorable, tienen espacio para seguir mejorando y creciendo, por lo que deben enfocarse en desarrollar aspectos de importancia mencionados.

❖ **Realizar un análisis externo de la empresa Kahkow durante el período enero-abril 2021.**

En cuanto al análisis externo, concluimos que Kahkow es una empresa que tiene la capacidad de enfrentar correctamente sus amenazas y explotar sus oportunidades con el fin de mantenerse en su alta posición en el mercado.

Estos tienen una gran oportunidad de expandirse a nivel internacional, ya que sus productos son de la más alta calidad. Actualmente existe mucha popularidad en los productos orgánicos por lo cual el crecimiento del mercado es prometedor.

❖ **Plantear nuevas estrategias dirigidas a su segmento de mercado objetivo.**

Respecto a las estrategias planteadas a la empresa que se desarrollaron en el capítulo 5 de este proyecto, fueron recibidas y consideradas de provecho para Kahkow algunas de estas.

La primera propuesta que Kahkow consideró viable fue la de establecer alianzas con empresas reposteras, ya que esto aumentaría el reconocimiento de la empresa por parte del mercado dominicano, al igual que la fidelización por parte de los clientes. La segunda propuesta viable es la de determinar promociones para incrementar la relación entre el cliente y la empresa, siendo beneficioso para la empresa ya que actualmente no realizan esta parte.

❖ **Determinar el posicionamiento de la marca con relación a la competencia.**

A lo largo de la investigación hemos identificado una buena cantidad de competidores, los cuales se resumen en tres de mayor importancia. El posicionamiento que posee Kahkow frente a estos es muy alto, ya que tienen la ventaja de ser los pioneros en la elaboración de chocolate gourmet dominicano, y se diferencian por la alta calidad de sus productos y servicios.

Su competidor más importante en la actualidad es Cortes Hermanos, debido a la gran cantidad de productos que ofrecen y porque tienen un excelente reconocimiento en el mercado dominicano. De todas formas, entendemos que Kahkow ofrece un producto de mayor calidad, trabaja más de la mano junto a sus clientes y hacen creaciones que tienen poca comparación con lo que ofrece esta empresa.

8.2. Recomendaciones generales y específicas.

Kahkow SRL es una empresa chocolatera dominicana dedicada a la elaboración de productos derivados del cacao orgánico, al más alto estándar en calidad e innovación. Cabe destacar la gran variedad de productos desarrollados por la empresa siendo una de sus mayores cualidades. Otro punto es que además de tener una gran presencia en el mercado dominicano, Kahkow posee una sucursal en Estados Unidos y desea entrar de lleno al mercado internacional. Con las recomendaciones presentadas se tiene como finalidad lograr que la empresa se desarrolle y crezca en base a sus oportunidades y fortalezas.

A continuación, se presentan las cualidades que deben ser tomadas en cuenta para el crecimiento y desarrollo de Kahkow:

- Alta calidad: Todos los productos de Kahkow son elaborados a base de cacao orgánico dominicano. La empresa cumple todos los protocolos para ofrecer un producto de calidad.
- Amplia cartera de productos: La empresa se destaca por ser la única en la industria chocolatera dominicana con una gran variedad de productos desde las barras de cacao orgánico hasta confecciones de derivados del cacao.
- Mercado y segmento bien definido: una de sus cualidades más importantes, ya que al tener un mercado y segmento determinado le permite a la empresa desarrollar las estrategias y productos que realmente les interesen a los clientes logrando posicionar la marca ante la competencia.

- Expansión a nivel internacional: la empresa se está adentrando poco a poco al mercado internacional, lo que representa crecimiento para Kahkow.

A pesar de ello, las recomendaciones se desarrollan en base a las propuestas planteadas con el objetivo de solucionar las necesidades que Kahkow está pasando durante la pandemia del COVID-19, se recomienda:

- Establecer puntos de ventas en el país ubicados en lugares donde el medio de pago sea en dólares, con el propósito de aumentar los ingresos de la empresa, ya que son en moneda extranjera.
- Aplicar el uso de nuevas tecnologías en la empresa con el objetivo de mejorar el proceso de elaboración de productos, logrando un mejor posicionamiento en el mercado.
- Desarrollar una alianza con empresas reposteras con el propósito de establecer contratos de venta de productos entre ambas partes con la finalidad de obtener beneficios para Kahkow y las reposterías.
- Elaborar un catálogo de ventas para volver a captar el mercado objetivo de la empresa, es decir, hoteles y restaurantes con el propósito de mantener su posicionamiento y lograr incrementar las ventas que han sido afectadas desde el inicio de la pandemia, y así aproximar las proyecciones financieras a las originales.

Listado de Gráficos

- Gráfico 1 - Isologo de la Empresa
- Gráfico 2- Estructura Organizacional Kahkow SRL
- Gráfico 3 - Maquinarias Kahkow
- Gráfico 4: Indicadores estimados y proyectados de la estructura de la población, 1950-2050
- Gráfico 5- Mapa de Grupos Estratégicos
- Gráfico 6- Pirámide estimada y proyectada de la población, municipio Santo Domingo 2019
- Gráfico 7 - Distribución porcentual de los establecimientos registrados
- Gráfico 8- Matriz Evaluación Factores Externos
- Gráfico 9- Matriz de perfil competitivo
- Gráfico 10- Propuesta #1
- Gráfico 11- Propuesta #1
- Gráfico 12- Propuesta #1
- Gráfico 13- Propuesta #2
- Gráfico 14- Propuesta #2
- Gráfico 15- Propuesta #2
- Gráfico 16- Propuesta #3
- Gráfico 17- Propuesta #3
- Gráfico 18- Encuesta a Clientes
- Gráfico 19- Encuesta a Clientes
- Gráfico 20- Encuesta a Clientes
- Gráfico 21- Encuesta a Clientes
- Gráfico 22- Encuesta a Clientes
- Gráfico 23- Encuesta a Clientes
- Gráfico 24- Encuesta a Clientes
- Gráfico 25- Encuesta a Clientes
- Gráfico 26- Presupuesto por Perspectiva
- Gráfico 27- Presupuesto por Perspectiva por Año

Listado de Tablas

- Tabla 1- Matriz de recursos y capacidades
- Tabla 2 -Matriz Evaluación Factores Internos
- Tabla 3- Matriz Evaluación Factores Externos
- Tabla 4- Matriz de perfil competitivo
- Tabla 5- Matriz FODA (CAME)
- Tabla 6-Presupuesto por Perspectiva
- Tabla 7-Presupuesto por Perspectiva por Año
- Tabla 8-Inversión por Año 1
- Tabla 9-Inversión por Año 2
- Tabla 10-Inversión por Año 3
- Tabla 11- ROI
- Tabla 12- Alineación del Personal
- Tabla 13-Alineación del Personal
- Tabla 14-Alineación del Personal
- Tabla 15-Alineación del Personal

Listado de Mapas

- Mapa #1


Anexos

Anexo 1

The screenshot shows the ONAPI (Oficina Nacional de la Propiedad Industrial) website. The browser address bar shows the URL: onapi.gov.do/index.php/busqueda-de-signos-nombres-y-marcas. The page header includes the ONAPI logo with the tagline "De la calidad a la excelencia" and the text "OFICINA NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL". There is also a search bar for the República Dominicana and navigation links for INICIO, MAPA DE SITIO, and CONTACTO.

The main navigation menu includes: INICIO, SOBRE NOSOTROS, SERVICIOS, TRANSPARENCIA, SIGNOS DISTINTIVOS, INVENCIONES, NOTICIAS, and CATI.

The search results section is titled "ONAPI: Búsquedas" and includes sub-links for "Búsqueda de signos", "Estado de expedientes", and "Patentes". The results for a trademark search are as follows:

Estado	Registrada	
Clases	30	
Expedición	30/04/09	
Titular	RIZEK CACAO, S.A.S.	
Gestor	TANIA MIGUELINA DE LA ALTAGRACIA CASTILLO BAEZ	
Domicilio	PROLONGACION AV. 27 DE FEBRERO NO. 1792	
Vencimiento	30/04/29	
Actividad	30-CAFÉ, TÉ, CACAO, AZÚCAR, ARROZ, TAPIOCA, SAGU, SUCEDÁNEOS DEL CAFÉ, HARINA Y PREPARACIONES, HECHAS DE CEREALES, PAN, PASTELERÍA Y CONFITERÍA, HELADOS COMESTIBLES; MIEL, JARABE DE MELAZA, LEIADURA, POLVOS PARA ESPONJAR, SAL, MOSTAZA, VINAGRE, SALSAS (CONDIMENTOS); ESPECIAS; HIELO; EN ESPECIAL CHOCOLATE.	

A "Desconectado" (Disconnected) notification is visible in the bottom right corner of the page.

Referencias

Capítulo 1

Ballesteros, A., Parra, D. & Aguayo, V. (2020) Competitividad y sustentabilidad en la gestión estratégica de las empresas globales en tiempos de COVID-19. Recuperado Enero 17, 2021.

Contreras, R. (2020) COVID-2019: Una revisión de la nueva crisis pandémica. Recuperado Enero 17, 2021.

Covid 19. ¿Es el traspaso una alternativa para reducir sus pérdidas o una oportunidad de negocio para otros? (ED)

Tarragona, R. (2020) Amarga COVID-19 venta de chocolate. Recuperado Enero 17, 2021.

Fuentes, M. (2018) Tesis La potencia industrial del chocolate y la confitería en el Perú. Recuperado Enero 17, 2021

Lopez, E., Castrillo, M., asesor Arguello, F. (2008) Análisis del Potencial de mercado de chocolate orgánico en los municipios de Matagalpa, León, Esteli y Managua, a partir de la producción de cacao orgánico del municipio de Matiguas, en el año 2008. Recuperado Enero 17, 2021

Naranjo, R., Mesa, M., & Solero, J. (n.d.). *De la Administración por objetivos al control estratégico* [PDF].

Gawianski, G. (2019, Febrero 26). Por qué el design thinking está revolucionando la lógica de las organizaciones. Recuperado Enero 17, 2021, desde <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2019/02/26/por-que-el-design-thinking-esta-revolucionando-la-forma-de-pensar-las-organizaciones/>

Anónimo. (2021, Enero 08). Herramientas de Design Thinking que te serán muy útiles. Recuperado Enero 17, 2021, desde <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/herramientas-de-design-thinking>

García, J. (2020, Julio 27). Design thinking: Qué es, características y fases: EAE. Recuperado Enero 17, 2021, desde <https://retos-directivos.eae.es/design-thinking-que-es-caracteristicas-y-fases/>

Roncancio, G. (2020, Enero 30). Herramientas para elaborar la Estrategia. Recuperado Enero 19, 2021, desde <https://gestion.pensemos.com/herramientas-para-elaborar-la-estrategia>

Balanced Scorecard. (n.d.). Recuperado Enero 19 2021, desde <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/balanced-scorecard>

Espinosa, R. (n.d.). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Recuperado Enero 19, 2021, desde <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento#:~:text=Fue%20creada%20por%20el%20estratega,han%20fijado%20objetivos%20de%20crecimiento.>

Uriarte, J. (2020, Marzo 9). Investigación Documental. Recuperado Enero 19, 2021, desde <https://www.caracteristicas.co/investigacion-documental/#ixzz6k31AMpfs>

Uriarte, J. (2020, Marzo 9). Observación. Recuperado Enero 19, 2021, desde <https://www.caracteristicas.co/observacion/#ixzz6k2w4HUDw>

Bembibre, C. (n.d.). Definición de Publicación. Recuperado Enero 19, 2021, from <https://www.definicionabc.com/general/publicacion.php>

Thompson, I. (2010, September). Definición de Encuesta. Recuperado Enero 19, 2021, desde <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2015, Mayo 04). La entrevista, recurso flexible y dinámico. Recuperado Enero 19, 2021, desde <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727066>

Nieta, D., Gómez, N., & Eslava, S. (n.d.). Significado psicológico del concepto investigación en investigadores. Recuperado 19, 2021, desde <https://www.redalyc.org/jatsRepo/679/67945904008/html/index.html#:~:text=Autores%20co mo%20Ander%20DEgg%20>

Capítulo 2

Kahkow. (2020, Mayo 15). Kahkow. Recuperado Enero 25, 2021, desde <https://kahkow.do/nosotros/>

BASC. (n.d.). BASC Dominicana . Recuperado January 25, 2021, desde <https://www.wbasco.org/es/capitulo/basc-dominicana>

La estrategia de las empresas al abrir sus propios puntos de venta. (2018, Septiembre 27). Recuperado Enero 26, 2021, desde <https://www.portafolio.co/negocios/la-estrategia-de-las-empresas-al-abrir-sus-proprios-puntos-de-venta-521615>

¿Qué es el marketing experiencial? (2021, Enero 18). Recuperado Enero 26, 2021, desde <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/que-es-marketing-experiencial>

Fernández, H. (2020, Junio 06). Joint venture: Definición, características, ejemplos, ventajas y desventajas. Recuperado Enero 26, 2021, desde <https://economyatic.com/joint-venture/>

Capítulo 3

Kahkow. (2020, Mayo 15). Kahkow. Recuperado Enero 29, 2021, desde <https://kahkow.do/nosotros/>

Capítulo 4

Presidente Abinader Presenta Plan nacional Contra la corrupción y para LA recuperación de patrimonio robado. (n.d.). Recuperado Febrero 6, 2021, desde <http://www.presidencia.gob.do/noticias/presidente-abinader-presenta-plan-nacional-contrala-corrupcion-y-para-la-recuperacion-de>

Bono navideño de RD\$1,500 con tarjetas br-mastercard establece nuevo modelo de distribución de ayuda. (2020, Diciembre 14). Recuperado Febrero 8, 2021, desde <https://www.banreservas.com/articulos/bono-navideno-de-rd1500-con-tarjetas-br-mastercard-establece-nuevo-modelo-de-distribucion>

República Dominicana: ECONOMÍA y Demografía 2021. (n.d.). Recuperado Febrero 8 2021, desde <https://datosmacro.expansion.com/paises/república-dominicana>

Medio Ambiente Evalúa impacto del covid-19 en La mejoría de LA calidad ambiental en La RD. (n.d.). Recuperado Febrero 8, 2021, desde <https://ambiente.gob.do/medio-ambiente-evalua-el-impacto-del-covid-19-en-la-mejoria-de-la-calidad-ambiental-en-la-republica-dominicana/>

Jorge Mera En REUNIÓN pnuma: "Situación SANITARIA no contrapone LA lucha CONTRA el CAMBIO climático". (n.d.). Recuperado Febrero 10, 2021, desde <https://ambiente.gob.do/jorge-mera-en-reunion-pnuma-situacion-sanitaria-no-contrapone-la-lucha-contrael-cambio-climatico/>

4 tendencias en el desarrollo de PRODUCTOS saludables con chocolate. (2013, Abril 17). Recuperado Febrero 8, 2021, desde <https://www.ainia.es/tecnalimentalia/consumidor/4-tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-saludables-con-chocolate/>

La industria chocolatera GENERA 98.300 Millones De dólares. Recuperado Febrero 8, 2021, desde <https://www.mundomarketing.com/la-industria-chocolatera-genera-98-300-millones-de-dolares/#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20analistas%20de%20la,India%20que%20intensificaron%20su%20consumo>

Publicaciones económicas del Banco Central de la República Dominicana. Informe de la Economía Dominicana a septiembre del 2020. Recuperado Febrero 8 ,2021 Ktech.com.do. (2018, Octubre 23). RD ES considerada modelo en Producción De TABACO y Cacao. Recuperado Febrero 8, 2021, desde <http://agricultura.gob.do/noticia/rd-es-considerada-modelo-en-produccion-de-tabaco-y-cacao/>

Ktech.com.do. (n.d.). Presentan Proyecto de Producción DE cacao orgánico. Recuperado Febrero 10, 2021, desde <http://agricultura.gob.do/noticia/presentan-proyecto-de-produccion-de-cacao-organico/>

Capítulo 5

Kahkow. (2020, Mayo 15). Kahkow. Recuperado Febrero 20, 2021, desde <https://kahkow.do/nosotros/>