



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES
E INGENIERA COMERCIAL**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN PROCESOS
EN EL CENTRO DE ACOPIO, COMERCIALIZACIÓN,
PRODUCCIÓN, LOGÍSTICA Y SERVICIO POST VENTA
PARA LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE CONSERVAS
VEGETALES ENLATADAS**

**Cabrera Suárez Diana Carolina
Escalante Cabezas Nataly Soraya**

**Director
Ing. Miguel Mata**

Junio, 2015

Quito - Ecuador

RESUMEN

En la investigación que presentamos a continuación se ha analizado la industria agro exportadora de productos no tradicionales producidos en Ecuador, enfocándonos principalmente en las conservas vegetales enlatadas, basándonos en un diseño de procesos para la mejora de sus lineamientos de producción y comercialización.

Hemos realizado este análisis con el fin de presentar un modelo de procesos estándar que permita el desarrollo óptimo de las empresas exportadoras logrando de esta manera que las tareas correspondientes a cada área alcancen el 100% de la capacidad instalada de cada empresa.

La metodología descriptiva que utilizamos en esta investigación ha sido esencial, ya que por medio de esta logramos detallar las situaciones predominantes que hacen ver la necesidad de un cambio en la estructuración de una empresa exportadora.

De igual manera el uso del modelo de gestión basado en la cadena de valor para la descripción de cada proceso nos ayudó a tener una visión más clara y concisa de como deberá manejarse cada proceso, hemos tomado en cuenta para la elaboración de este diseño las 5 fases para el mejoramiento de una empresa que son: organización para el mejoramiento, comprensión del proceso, modernización, mediciones y controles, y el mejoramiento continuo lo que nos lleva a un mejor entendimiento del propósito de este proyecto.

Se concluyó con esta investigación que es indispensable la implementación de un modelo de gestión basado en procesos para la estructura de una exportadora de conservas, ya que pudimos ver gracias a los análisis realizados la optimización del trabajo por cada área.

SUMMARY

The investigation presented below has analyzed the preserved food export industry in Ecuador, based on the design of processes that will improve their production and merchandising.

We conducted this analysis in order to present a standard process model that allows the optimal development of the exporting companies.

The descriptive methodology used in this research was essential because through this we detail the prevailing situations that do see the need for a change in the structure of an exporting firm.

Similarly, the use of the model based on the value chain for the description of each process helped us to have a clear and concise vision of how each process should be handled, which leads us to a better understanding of the purpose of this project. We have taken into account in the development of this design the 5 phases to improve a company that are: Improvement Organization, compression process, modernization, measurements and controls and continuous improvement.

We concluded from this research that the implementation of a management model based on the structure of processes for an export of canned preserved food is essential.

Nosotras, Diana Carolina Cabrera Suarez y Nataly Soraya Escalante Cabezas, declaramos bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Cabrera Suárez Diana Carolina
C.I: 1711625028

Escalante Cabezas Nataly Soraya
C.I: 1723203541

Yo, Luis Miguel Mata Navas, certifico que conozco a las autoras del presente trabajo siendo ellas las responsables exclusivas tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

Ing. Miguel Mata Navas
Director de Tesis

Dedico esta tesis con todo mi amor a las personas que durante este proceso me apoyaron incondicionalmente, mi familia que confiaron en mí en cada paso para alcanzar esta meta.

A mi mami, mi ejemplo de vida.

A mi hermana, mi más grande tesoro.

A mi novio, mi apoyo y ayuda en todo.

Y principalmente a mi abuelito, este día te lo debo a ti gracias por la confianza. Gracias a ti hoy paso a ser una profesional, eres un ejemplo de grandeza para mí.

Nataly

Esta meta culminada la dedico principalmente a mi abuelita que ha sido como una madre para mí gracias a su apoyo, por su confianza que me brindó durante todos estos años de carrera, persona a la cual ahora le agradezco la profesional que soy, te agradezco de todo corazón a ti abuelita querida y mi abuelito que está en el cielo los amo mucho.

No puedo dejar de mencionar a los pilares en mi vida a mis padres los cuales son dignos de mi admiración, gracias por toda la dedicación el tiempo y confianza que depositaron en mí, gracias a mis hermanas. A mis amigos que han sido personas muy importantes durante todo el trayecto de mi travesía universitaria, la misma que me dejó muchas alegrías y lecciones de vida.

Diana

Agradezco a todos los maestros que durante este periodo me ayudaron a crecer como profesional para poder llegar a esta meta.

A nuestro director de tesis, Migue gracias por ayudarnos en este proceso.

Y a mi amiga y compañera de tesis Dianita, ha sido una gran experiencia compartir este sueño contigo que al fin logramos culminar. Gracias por todo.

Nataly

Le doy gracias primeramente a mis padres por todo el apoyo, respaldo, confianza que me han brindado para poder alcanzar la meta que ahora estoy cumpliendo en obtener mi título, por todos los valores inculcados, por haberme brindado la oportunidad de tener una excelente educación gracias a su esfuerzo día a día he llegado hacer la persona y profesional que ahora soy.

Gracias a mi tutor de tesis Ing. Miguel Mata por su tiempo, paciencia, dedicación gracias a el también estoy cumpliendo mi meta, Migue muchas gracias por la confianza. También gracias todos mis profesores de toda mi carrera universitaria que me han inculcado valores y enseñanzas muy valiosas para poder culminar esta etapa de mi vida.

A mi compañera de tesis Nataly gracias por todo, empezamos juntas y terminamos de la mano con una de nuestras metas propuestas en obtener nuestro título gracias por tu apoyo y dedicación.

Diana

ÍNDICE

Introducción	15
1 Capítulo I	16
1.1 Tema	16
1.2 Planteamiento, Formulación y Sistematización del Problema	16
1.2.1 Planteamiento del Problema de Investigación	16
1.3 Formulación de problema	16
1.3.1 Sistematización del problema	16
1.4 Objetivos de la investigación.....	17
1.4.1 Objetivo general	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.5 Justificación de la investigación	17
1.5.1 Justificación Teórica	17
1.5.2 Justificación Metodológica	18
1.5.3 Justificación Práctica.....	18
1.6 Marco de Referencia.....	18
1.6.1 Marco Teórico	18
1.6.2 Marco Conceptual	19
1.7 Hipótesis	20
1.8 Metodología de Investigación.....	20
1.8.1 Métodos de Investigación	20
1.8.2 Tipo de Estudio	21
1.8.3 Fuentes de Información.....	21
2 Capítulo II	22
2.1 Antecedentes de empresas productoras y exportadoras de conservas vegetales enlatadas.....	22
2.1.1 Antecedentes	22
2.2 Macro Entorno	23
2.2.1 Entorno Económico.....	23

2.2.2 Entorno Tecnológico	23
2.2.3 Entorno Político y Legal	24
2.2.4 Entorno Ecológico	25
2.3 Micro Entorno.....	26
2.3.1 Nuevos Competidores	26
2.3.2 Proveedores	27
2.3.3 Productos sustitutos.....	27
2.3.4 Consumidores.....	28
2.3.5 Rivalidad entre competidores.....	28
2.4 Investigación de los principales productos vegetales que son enlatados en el Ecuador	29
2.5 Antecedentes de las empresas exportadoras de conservas vegetales enlatadas	42
2.5.1 Investigación de los mercados a los cuales se exportan las conservas vegetales	48
2.6 Análisis F.O.D.A	49
2.7 Análisis de las área de trabajo un empresa exportadora de conservas vegetales enlatadas.....	56
2.7.1 Análisis del centro de acopio	58
2.7.1.1 Manejo de post cosecha de la conserva vegetal.....	58
2.7.1.2 Recepción y clasificación	59
2.7.2 Análisis del área de ventas	62
2.7.3 Análisis del área de producción	63
2.7.3.1 Envasado	64
2.7.3.2 Etiquetado	65
2.7.3.3 Almacenamiento	67
2.7.3.4 Análisis el área de logística.....	69
2.7.3.5 Fase de pre-embarque	70
2.7.3.6 Fase de post-embarque.....	71
2.7.4 Análisis del área de post venta	72

3	Capítulo III	74
3.1	Diseño del Modelo de Gestión	74
3.2	Diseño del Modelo de Gestión de calidad basada en Procesos de los Procesos Gobernantes	75
3.2.1	Diseño en el área de Planificación Estratégica	75
3.2.2	Diseño en el área de Revisión por la Dirección	76
3.2.3	Diseño en el área de Auditorías Internas.....	78
3.3	Diseño del modelo de gestión de calidad basada en procesos de los procesos agregadores de valor	80
3.3.1	Diseño en el área de acopio.....	80
3.3.2	Diseño en el área de ventas	82
3.3.3	Diseño en el área de producción	84
3.3.4	Diseño en el área de logística.....	87
3.3.5	Diseño en el área de Servicio al Cliente.....	89
3.4	Diseño del modelo de gestión de calidad basada en procesos de los Procesos de Soporte.....	90
3.4.1	Diseño en el Compra Locales	91
3.4.2	Diseño en el área de Talento Humano	93
3.4.3	Diseño en el Área Financiera	95
4	Capítulo IV	97
4.1	Análisis de Presupuesto Financiero de inversión para la implementación del Área Logística, Servicio Post Venta y Centro de acopio.....	97
4.1.1	Centro de Acopio	97
4.2	Logística	98
4.3	Servicio al cliente	100
4.4	Análisis Inversión	102

5	Capítulo V	104
5.1	Conclusiones y Recomendaciones.....	104
5.2	Conclusiones.....	104
5.3	Recomendaciones	105
	Bibliografía	106
	Linkografía	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1.	Países de destino de exportación del Palmito	27
Gráfico 2.2.	Principales países destino en valores FOB	28
Gráfico 2.3.	Principales 10 destinos de exportación del Palmito en precio FOB.....	29
Gráfico 2.4.	Principales 10 destinos de exportación del Palmito en toneladas.....	29
Gráfico 2.5.	Países de destino de exportación de Piña.....	30
Gráfico 2.6.	Principales 10 destinos de exportación de la Piña en precio FOB.....	31
Gráfico 2.7.	Principales 10 destinos de exportación de la Piña en toneladas	31
Gráfico 2.8.	Principales países de exportación de Arvejas	32
Gráfico 2.9.	Países de destino de exportación de Arveja.....	32
Gráfico 2.10.	Principales 10 destinos de exportación de la Arveja en precio FOB.....	33
Gráfico 2.11.	Principales 10 destinos de exportación de la Arveja en toneladas.....	33
Gráfico 2.12.	Principales empresas exportadoras de Palmito	34
Gráfico 2.13.	Principales empresas exportadoras de Piña	35
Gráfico 2.14.	Principales empresas exportadoras de Arveja.....	35
Gráfico 2.15.	Modelo de Gestión de Procesos	42
Gráfico 2.16.	Diagrama de relación entre los procesos del centro de acopio	45
Gráfico 2.17.	Diagrama de relación entre los procesos de departamento de producción.....	51
Gráfico 3.1.	Caracterización del área de gestión estratégica	58
Gráfico 3.2.	Procedimiento del área de gestión estratégica	59
Gráfico 3.3.	Caracterización del área revisión por la dirección.....	59
Gráfico 3.4.	Procedimiento del área revisión por la dirección.....	60
Gráfico 3.5.	Caracterización del área de auditoria internas	61
Gráfico 3.6.	Procedimiento del área de auditoria internas	62
Gráfico 3.7.	Caracterización del Procedimiento del Centro de Acopio.....	63
Gráfico 3.8.	Procedimiento del Procedimiento del Centro de Acopio.....	64
Gráfico 3.9.	Caracterización del Procedimiento de Ventas	65
Gráfico 3.10.	Procedimiento del Procedimiento de Ventas	65

Gráfico 3.11. Caracterización del Procedimiento de Producción	66
Gráfico 3.12. Procedimiento del Procedimiento de Producción	68
Gráfico 3.13. Caracterización del Procedimiento de Logística.....	69
Gráfico 3.14. Procedimiento del Procedimiento de Logística	70
Gráfico 3.15. Caracterización del Procedimiento de Servicio al Cliente.....	71
Gráfico 3.16. Caracterización del Proceso de Compras Locales	72
Gráfico 3.17. Caracterización del área de compras locales	73
Gráfico 3.18. Caracterización del área de Mantenimiento.....	74
Gráfico 3.19. Caracterización del procedimiento de Talento Humano.....	75
Gráfico 3.20. Procedimiento del área de talento humano	76
Gráfico 3.21. Caracterización Financiero	77
Gráfico 3.22. Procedimiento Financiero	78
Gráfico 4.1. Inversión Centro de Acopio	80
Gráfico 4.2. Inversión Área logística	82
Gráfico 4.3. Inversión Área de Servicio al Cliente	83
Gráfico 4.4. Análisis de inversión.....	85

Introducción

Ecuador cuenta que una gran variedad de conservas vegetales enlatadas, y su vez contamos con empresas que dedican a la producción, distribución exportación de este tipo de producto, es por eso que hemos analizado la necesidad de un diseño de un modelo de gestión basado en procesos.

Debido a las exigencias de los consumidores las empresas ecuatorianas deben analizar cuáles son sus tendencias para poder satisfacer sus necesidades. Como país contamos con un alto nivel de calidad para producir conservas vegetales, por lo que somos competitivos dentro de nuestro mercado como en el exterior.

Nuestras conservas son apetecidas en varios países con el Singapur, Vietnam, India, China, Malasia, Francia entre otros en el desarrollo de la tesis podrán observar, cuáles son las principales conservas que se exportan, empresas que se dedican a la producción de las mismas.

Para llegar a tener altos niveles de calidad proponemos en este proyecto el uso del análisis de la cadena de valor como base de la creación de una modelo de gestión, que hace énfasis en el correcto planteamiento y desarrollo de los procedimientos de cada área, lo que nos lleva a la comprobación de la efectividad para la mejora continua de una empresa por medio de este sistema.

1 Capítulo I

1.1 Tema

Diseño de un modelo de gestión basado en procesos en el centro de acopio, comercialización, producción, logística y servicio post venta para las empresas exportadoras de conservas vegetales enlatadas.

1.2 Planteamiento, Formulación y Sistematización del Problema

1.2.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Actualmente en el mercado nacional existen una gran variedad de conservas vegetales enlatadas de las cuales ciertas empresas que se dedican a la producción y exportación de las mismas, hemos visto la necesidad de crear un manual de procesos que satisfaga las exigencias de control de calidad que demanda el mercado internacional al momento de consumir este tipo de productos.

1.3 Formulación de problema

¿Es necesaria la estandarización de los procesos de una exportadora de conservas vegetales enlatadas?

1.3.1 Sistematización del problema

- ¿Es factible la implementación de un modelo de gestión de calidad en procesos en las áreas de centro de Acopio, venta, producción, logística y servicio post venta?
- ¿Cómo este modelo ayudaría a las exportadoras?
- ¿Es necesario el análisis de la cadena de valor con la que debería contar una exportadora de conservas vegetales enlatadas?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de calidad basado en procesos para las empresas exportadoras de conservas vegetales.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar una investigación sobre la variedad de productos de conservas vegetales que el Ecuador produce.
- Realizar el análisis situacional de la cadena de valor de una empresa exportadora de conservas vegetales enlatadas.
- Evaluar los procesos que debería tener cada departamento.
- Identificar las exigencias del mercado internacional al momento de la compra de este tipo de productos.

1.5 Justificación de la investigación

1.5.1 Justificación Teórica

Esta investigación utilizará teorías que generarán información que se podrá usar para respaldar la efectividad del manejo de un manual de procesos dentro de una exportadora de conservas vegetales enlatadas. La relevancia de esta información es que responde a las nuevas exigencias empresariales que existen actualmente dentro del manejo de una empresa.

1.5.2 Justificación Metodológica

Esta investigación es importante porque se aplicarán métodos teóricos y empíricos que permitirán comprobar la utilidad de las teorías aplicadas y generarán información suficiente para cumplir el objetivo propuesto.

1.5.3 Justificación Práctica

En la actualidad el manejo de las diferentes aéreas de una empresa por medio de un manual de procesos al que los empleados tengan que regirse puede llegar a ser muy útil para la optimización de sus tareas y obligaciones, a su vez beneficiando notablemente el rendimiento de las mismas realizando un trabajo de excelente calidad, obteniendo satisfacción tanto en el cliente interno como en el cliente externo.

1.6 Marco de Referencia

1.6.1 Marco Teórico

Las teorías que se van a utilizar para esta investigación:

- **Gestión de Procesos:** La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.¹
- **Cadena de Valor:** Se conoce como cadena de valor a un concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. En base a la definición de cadena, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico: se inicia con la materia prima y llega

¹ http://web.jet.es/amoazarraín/Gestion_procesos.htm. Consultado 14/11/2012

hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se añade valor, que, en términos competitivos, está entendido como la cantidad que los consumidores están dispuestos a abonar por un determinado producto o servicio.²

1.6.2 Marco Conceptual

Centro de acopio: Lugar en el que se reúnen productos agropecuarios para su preparación o venta. Puede contar o no con infraestructura y equipamiento.³

Ventas indirectas: Ocurre un contacto, pero no en persona (tele mercadeó, correo).⁴

Producción: Proceso por medio del cual se crean los bienes y servicios económicos. Es la actividad principal de cualquier sistema económico que está organizado precisamente para producir, distribuir y consumir los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.⁵

Logística: Es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado.⁶

Servicio Post Venta: Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.⁷

² <http://definicion.de/cadena-de-valor/>. Consultado 14/11/2012

³ <http://ciencia.glosario.net/agricultura/centro-de-acopio-10825.html>. Consultado 16/11/2012

⁴ <http://www.degerencia.com/tema/ventas>. Consultado 16/11/2012

⁵ <http://www.definicion.org/produccion>. Consultado 16/11/2012

⁶ <http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>. Consultado 16/11/2012

⁷ <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-post-venta.php>. Consultado 16/11/2012

Aseguramiento de Calidad: Es el proceso sistemático de revisión de un procedimiento, producto o sistema apoyado por normas o estándares que establecen los niveles de eficacia.⁸

Dirección de Calidad: La dirección de la calidad es un sistema de dirección que implanta la calidad en toda la empresa como medio para conseguir los objetivos de calidad, caminando hacia la mejora continua en todos los niveles organizativos y utilizando todos los recursos disponibles con el menor coste posible. De esta manera, a través de la planificación, organización y control de la calidad, persigue la mejora continua, no sólo de los productos, sino también de los procesos, mediante la involucración de todos los miembros de la empresa.⁹

1.7 Hipótesis

Es factible el diseño de un sistema de gestión de calidad basado en procesos para una exportadora de conservas vegetales enlatadas

1.8 Metodología de Investigación

1.8.1 Métodos de Investigación

El tipo de investigación que usaremos será:

- Descriptiva: El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

⁸ <http://definicion.de/proceso-de-produccion>. Consultado 16/11/2012

⁹ JAMES, Paul. Gestión de la Calidad Total, Texto Introductorio. Poentice Hall Iberia. Madrid 1997

- La utilización de este método de investigación es precisa en este caso ya que tendremos que analizar cada detalle de las actividades que se manejen en los diferentes departamentos.
- **Empírica:** la investigación empírica permite al investigador hacer una serie de investigaciones referentes a su problemática, retomando experiencia de otros autores, para de ahí a partir con su exploración, también conlleva efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas.
- **Explicativo:** por medio de este método daremos una explicación del porque se va implementar este sistema de manual de procesos.

1.8.2 Tipo de Estudio

Todas las empresas productoras y exportadoras de conservas vegetales enlatadas en el Ecuador.

1.8.3 Fuentes de Información

- **Primaria:** entrevistas a los jefes a propietarios, empleados de empresas exportadoras de cada área a investigar para tener conocimiento del funcionamiento de dichas aéreas y así poder identificar cuáles son las falencias y expectativas de las mismas.

Se tomara en cuenta reportes de la directiva.

- **Secundaria:** Se utilizarán libros de calidad total y procesos, también utilizaremos informes de cada departamento de la empresa para recopilar información relevante que ayude a la estructuración del manual de procesos.

2 Capítulo II

2.1 Antecedentes de empresas productoras y exportadoras de conservas vegetales enlatadas

2.1.1 Antecedentes

La evolución de la economía mundial y la necesidad de integración y negociación entre países fomentó notablemente el comercio internacional, que está basado en el intercambio de bienes y servicios regulado por normas internacionales. Por este antecedente de globalización en el comercio, Ecuador se ve en la necesidad de buscar y planificar los medios económicos para ejecutar dicho intercambio.

La historia del comercio del Ecuador tiene su crecimiento a partir de los años 50, debido a que los recursos conseguidos por las exportaciones del banano y luego del petróleo, hicieron que el Estado Ecuatoriano tuviera un gran interés en defender el desarrollo socioeconómico de proyección internacional, basándose en una teoría basada en promover el manejo correcto del capital direccionándolo a inversiones que proyecten el máximo rendimiento dentro de la economía para lograr alcanzar un alto nivel de bienestar económico y social.

En los años 80's se dieron significativas transiciones en las actividades de comercio internacional, lo que llevó a las empresas a la creación de nuevos planes de comercialización para exportar enfocándose en la elaboración de productos de mayor calidad con un valor agregado más alto para sobresalir ante la competencia que cada vez se tornaba más demandante.

2.2 Macro Entorno

2.2.1 Entorno Económico

La estabilidad económica del país depende de varias variables que influyen en toda clase de negocio que se realicen el país, en el caso del comercio exterior dentro del Ecuador depende principalmente de las siguientes variables:

Variables Macro económicas

- Inflación
- Devaluación
- Tasas de interés
- Cotizaciones monetarias
- Salarios mínimos generales
- Deuda pública interna
- Bloques económicos internacionales

2.2.2 Entorno Tecnológico

El sector de las empresas productoras, cómo es el caso de conservas vegetales por ser empresas extractivas, están altamente ligadas al uso de maquinaria de alta tecnología, esto se debe a que dado un momento la producción de una planta industrial se maneja para el procesamiento de sus materia prima con un tipo de maquinaria que amoldara el bien a sus forma ideal que en su momento resultara útil, pero si se da un cambio en la tecnología, la función de producción cambiara por cuestiones de mejora en tiempos y calidad de la producción.

De igual manera fuera del área de producción, en lo comercial como ventas y servicio al cliente, se utiliza constantemente la tecnología refiriéndonos a equipamiento de computo, sabemos que hoy en día el uso de las TIC`s (Tecnología de Información y

Comunicación) hace que la información compartida entre cliente-proveedor sea más rápida y efectiva, lo que representa una herramienta indispensable para la industria del comercio exterior.

2.2.3 Entorno Político y Legal

La variabilidad política hace que el sector de producción y exportación de conservas tenga medidas preventivas y planes de contingencia para que estos cambios no los afecten en gran medida.

La Política Comercial del Ecuador está formada por la Ley de Comercio Exterior e Inversiones -LEXI- aprobada por el Congreso Nacional el 22 de mayo de 1997.

El Ecuador se rige a ciertos regímenes especiales de acuerdo a la ley de aduanas, dentro de las más importantes están las siguientes:

- Devolución Condicionada

También se deben regir a los reglamentos estipulados en las normas INEN en lo que se refiere a elaboración, cantidades de ingredientes, envases así como la regulación para la adjudicación del permiso sanitario del Instituto Nacional Izquierda Derecha. Los establecimientos que comercializan bebidas alcohólicas también se remiten a la Intendencia del Municipio de Quito que verifica que las condiciones de dichos locales sean las adecuadas así como control sobre prácticas como el contrabando.

En lo que se refiere al ámbito legal de las exportaciones, dentro de LEXI, se plasma claramente el fin a del comercio exterior y cuáles serán las obligaciones del estado con este sector, a continuación citaremos el artículo número de 3:

Art. 3.- Se considera de prioridad nacional al comercio exterior y en especial al fomento de las exportaciones e inversiones.

El Estado diseñará y ejecutará sus políticas en esta materia conforme a los siguientes lineamientos:

- a) Asegurar la libertad para el desenvolvimiento de las actividades de exportación e importación y para facilitar la gestión de los agentes económicos en esta materia;
- b) Impulsar la internacionalización de la economía ecuatoriana para lograr un ritmo creciente y sostenido de desarrollo;
- c) Aprovechar las oportunidades que brinda el comercio mundial de tecnología y servicios para beneficio de la producción exportable del País;
- d) (sic) Impulsar la modernización y la eficiencia de la producción local, para satisfacer adecuadamente la demanda interna y externa, para mejorar su competitividad internacional y satisfacer las necesidades del consumidor, tomando en consideración las exigencias del comercio mundial en lo que respecta a la preservación del medio ambiente;
- e) Promover el crecimiento y diversificación de las exportaciones de bienes, servicios y tecnología;
- f) Asegurar que la producción nacional compita en el ámbito internacional conforme a prácticas leales y equitativas de libertad de comercio. Para el efecto, el Gobierno Nacional adoptará acciones concretas que aseguren una efectiva defensa, en concordancia con los convenios y acuerdos internacionales de comercio de los cuales el País es signatario;
- g) Impulsar el fortalecimiento y desarrollo de los mecanismos de fomento de las exportaciones e inversiones;
- h) Promover mediante estímulos e incentivos la inversión directa, nacional y extranjera, los procesos de integración y los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales que amplíen la inversión y faciliten las transacciones externas del País; e,
- i) Prevenir y contrarrestar los efectos negativos que ocasionen a la producción nacional, la aplicación de prácticas desleales de comercio.¹⁰

Podemos concluir que para realizar las exportaciones en nuestro país es indispensable sujetarse a normas legales de procedimiento que establecen para los distintos productos que el Ecuador exporta.

2.2.4 Entorno Ecológico

Lo ecológico se refiere al cumplimiento de las leyes que han sido creadas con el afán de proteger al ambiente. Dentro del campo de producción de conservas enlatadas no existen un riesgo de daño ambiental por la maquinaria utilizada, lo que sí es importante es saber cuidar del uso de los recursos naturales, como es el agua para ciertos procesos. Con lo que se refiere al material que se use como envase, para los productos terminados, la empresa debe siempre asegurarse que los materiales no seas corrosivos para el medio

¹⁰ LEXI: Ley de Comercio Exterior e Inversiones.

ambiente. También podemos destacar que en el caso de la producción de conservas vegetales frutales, los residuos que queden pueden ser utilizados como abono.

Podemos destacar que este ámbito dentro del macro entorno no tiene un peso significativo para el desempeño de las empresas productoras y exportadoras.

2.3 Micro Entorno

2.3.1 Nuevos Competidores

El Sector de las conservas vegetales está conformado por empresas ecuatorianas que se dedican a la producción de frutas, vegetales, hortalizas en conserva enlatadas, las mismas que se dedican a la exportación y distribución local de los productos. Actualmente existe un alto nivel de competencia de las empresas en nuestro mercado local, ya que cada una de ellas se basan en ventajas competitivas por la materia prima que se puede adquirir debido a la favorable situación geográfica que tenemos para cultivar y cosechar frutas, vegetales y hortalizas, cada una debe enfocarse en mejorar la calidad de su producto, etiquetado, precio, modos de distribución, valor agregado que se añade al producto entre otras características para que puedan sobrevivir tanto en el mercado local como internacional.

Uno de los factores que influye al competir con otras empresas es la adquisición de moderna maquinaria que facilite la producción de las conservas como también hacen posible la mejora de la calidad, presentación de diversos envases de las conservas.

En la industria alimenticia al momento de ofrecer al mercado las conservas enlatadas buscan la manera de conservar los alimentos por mucho más tiempo, como también facilitar la manipulación del producto, las empresas dedicadas a la producción y exportación este tipo de producto tienen que estar al día en cuanto a innovación tecnológica, alcanzar altos niveles de calidad ya que las tendencias del cliente final al momento de consumir son cada vez más exigentes.

2.3.2 Proveedores

Este punto se refiere a la influencia que causan los proveedores ya se de materia prima o insumos necesarios para llegar al producto final debido a que esto podría convertirse en una amenaza cuando ellos están en capacidad de implantar el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, lo que conlleva a la disminución de la rentabilidad de la empresa a la que están proveyendo.

2.3.3 Productos sustitutos

La creciente tendencia de consumo de productos vegetales (frutas y hortalizas) en conservas enlatadas, ha hecho que la existencia de sustitutos cercanos representen una fuerte amenaza competitiva ya que limitan el precio que una organización puede cobrar, la fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado.

Debemos tomar en cuenta que en empresas con este giro, generalmente por el tipo de producto que comercializan tiene varias maneras de presentar sus productos, por lo que podríamos decir que en su gran mayoría las empresas son su propia competencia en productos sustitutos. Lo importante aquí es saber cómo darle a cada uno de los productos la introducción necesaria para que el cliente se vea favorecido comprando ya sea la una u otra presentación, si no es ambas, lo que beneficiaría más a la empresa.

A continuación nombraremos ejemplo de sustitutos para conservas vegetales enlatadas:

- **Frutas**

Las frutas congeladas son un sustitutivo, que funciona con ventaja, para la industria de segunda transformación (pastelería, derivados lácteos con frutas)

Se aprecia una sustitución del consumo de frutas frescas por zumos en los hogares y entre la población de menor edad.

- **Hortalizas**

Los productos sustitutivos de las hortalizas son las hortalizas no transformadas, es decir no tienen ninguna alteración para su distribución, como es el caso de las conservas que deben someterse a un proceso de transformación.

2.3.4 Consumidores

El consumo de las conservas vegetales enlatadas cada vez más es común entre familias, ya que la mayoría trata de encontrar alimentos que ya estén listos para consumirlos sin la necesidad de cortarlos, picarlos, cocinarlos y sobre todo que estos tenga un alto nivel de calidad.

El paladar del cliente final es muy exigente por lo que las empresas exportadoras deben analizar que las tendencias más importantes al vender estos productos que es la salud, métodos de producción, diversidad de elección.

En la actualidad los consumidores tienden a llevar una vida más saludable, adquieren productos bajos en grasa, que contengan vitaminas, minerales, antioxidantes, productos en conserva enlatados pueden favorecerse de esta nueva tendencia, por lo que nuevos métodos de producción que certifiquen la conservación del valor nutricional de la fruta, hortalizas, vegetales provocara el consumo de estas conservas en mayor cantidad.

Como había mencionado la calidad es muy importante ya que al momento de que el cliente final elige sus productos para consumirlos exige su origen y sobre su producción por lo que el etiquetado juega un papel muy importante de igual manera

2.3.5 Rivalidad entre competidores

El tema de la rivalidad entre competidores en la industria de exportación de conservas vegetales enlatadas se podría decir que en efecto representa una amenaza para la rentabilidad de las empresas dedicadas a este giro que ya están establecidas; pero

realmente todo depende de la firmeza que se tenga sobre las barreras de entrada para la incursión de nuevas empresas, lo que quiere decir que dependiendo de esto resultara mucho más complicado para la competencia enfrentarse a un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente se verá en un enfrentamiento en precios y promociones.

2.4 Investigación de los principales productos vegetales que son enlatados en el Ecuador

Dentro de los principales productos de conservas que se exportan están: el palmito, la piña y las arvejas.

Exportación de Palmito:

El Palmito en conserva, el mismo que está calificado como una legumbre fresca, por esta razón se lo puede consumir como vegetal fresco; así como también puede ser procesado y envasado como legumbres enlatadas y en conservas.

El palmito en conserva se lo considera como producto con un valor nutritivo significativo para la dieta diaria para el consumo humano, vegetal de fácil digestión y bajo en grasa, esta conserva es reconocida por varios mercados internacionales, uno de los que actualmente están consumiendo y aumentado su demanda es en los Emiratos Árabes Unidos, destino que atrae a los productores y exportadores de esta conserva debido a su incremento en sus importaciones desde el año 2012 con valor de 459 miles.

Ecuador se ha consolidado entre los principales exportadores del palmito, con un posicionamiento que nos deja entre los mejores proveedores debido a la excelente calidad del producto para el consumo humano.

Los emiratos árabes se lo considera un mercado potencial debido a la exigencia de calidad del producto, nosotros la contar con muchas ventajas competitivas podemos satisfacer las tendencias, exigencias del consumidor.

El palmito en los EAU de igual manera es apetecido especialmente por restaurantes, empresas que se dedican al catering, hoteles; sectores donde nos puede ser fácil satisfacer los paladares que habitan y visitan.

Entre otros mercados importantes que exportamos esta Francia, Argentina, Chile, Venezuela, Uruguay, España y Canadá.

Dentro de las empresas que se dedican a la producción y exportación del palmito en conserva esta Industria Agrícola Exportadora Inaexpo, esta empresa representa en el mercado con el 55 %de participación de exportaciones, seguida por Incopalmito con una participación del 10. 24 %, Proceconsa 10. 23 %, estas exportadoras son las que más mercado abarcan al embarcar palmito en conserva.

Como podemos observar en el cuadro adjunto el principal país destino que Ecuador exporta el palmito en conserva es Francia en el año 2013 se exporto 8.378.55 toneladas, con un total FOB de 22.806.43 dólares, seguido por Chile con un valor Fob de 14.845.28 dólares, en tercer lugar encontramos a Argentina con 9.420.74 valor Fob en dólares.

Dentro de las principales empresas dedicadas a la producción y exportación del palmito enlatado esta Ecuaconserva, Ecuapalmito, Ecuavegetal.

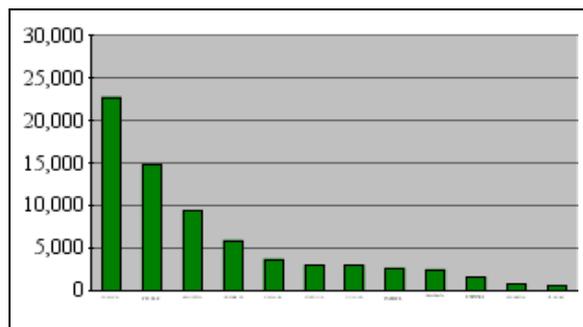
Francia es un mercado de 60 millones de consumidores con un poder adquisitivo elevado y tendencias a un crecimiento moderado.

El mercado francés tiene varias características importantes que hay que considerar en el momento de querer exportar esta conserva, este mercado francés es un mercado maduro, organizado, desarrollado y muy competitivo. Razones por la cual los exportadores deberían tomar muy en cuenta para ingresar a este mercado exigente. La mayor competencia que se encuentra es de empresas que se dedican a la venta de productos procesados son muy competitivos en este ámbito. Otros estados de la Unión Europea son competidores potenciales, porque tienen aéreas muy emprendedoras en la

producción de productos procesados y especialmente tienen la ventaja que no pagan derechos de aduana, lo que les da una gran ventaja para ingresar en mejores condiciones al mercado francés.

Gráfico 2.1

Países de destino de exportación del Palmito



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Gráfico 2.2

PRINCIPALES PAISES DE EXPORTACIÓN DE PALMITO

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
2008910000	PALMITOS	FRANCIA	8,378.55	22,806.43	31.43
		CHILE	6,721.28	14,845.28	20.46
		ARGENTINA	4,910.62	9,420.74	12.99
		ESTADOS UNIDOS	1,994.45	5,905.66	8.14
		CANADA	1,334.37	3,696.47	5.10
		VENEZUELA	1,003.30	2,974.47	4.10
		BELGICA	1,043.59	2,969.78	4.10
		ISRAEL	1,072.04	2,635.27	3.64
		HOLANDA(PAISES BAJOS)	882.88	2,462.02	3.40
		ESPANA	641.97	1,547.14	2.14
		COLOMBIA	267.12	719.07	1.00
		URUGUAY	232.95	522.64	0.73
		LIBANO	118.56	363.96	0.51
		ITALIA	104.01	328.07	0.46
		ALEMANIA	99.18	285.24	0.40
		MEXICO	105.40	272.67	0.38
		MARRUECOS	102.72	231.48	0.32
		JORDANIA	46.08	141.40	0.20
		REINO UNIDO	36.83	105.15	0.15
		PORTUGAL	34.62	102.08	0.15
		EMIRATOS ARABES UNIDOS	25.09	68.45	0.10
		AUSTRALIA	17.67	51.21	0.08
		ARGELIA	13.65	45.78	0.07
		SUDAFRICA, REP. DE	14.40	37.30	0.06
		JAPON	6.05	18.86	0.03
		PANAMA	8.01	16.26	0.03
		TRINIDAD Y TOBAGO	1.53	2.75	0.01
TOTAL SUBPARTIDA :		# de Países: 27	29,216.81	72,575.56	100.00
TOTAL GENERAL:			29,216.81	72,575.56	100.00

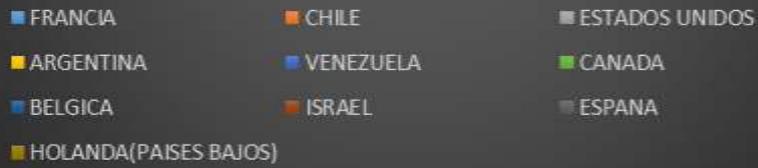
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Los principales 10 destinos de exportación de palmito en conserva desde el Ecuador de acuerdo a su precio FOB en el año 2014

Gráfico 2.3

Principales 10 destinos de exportación de Palmito Conservado / FOB

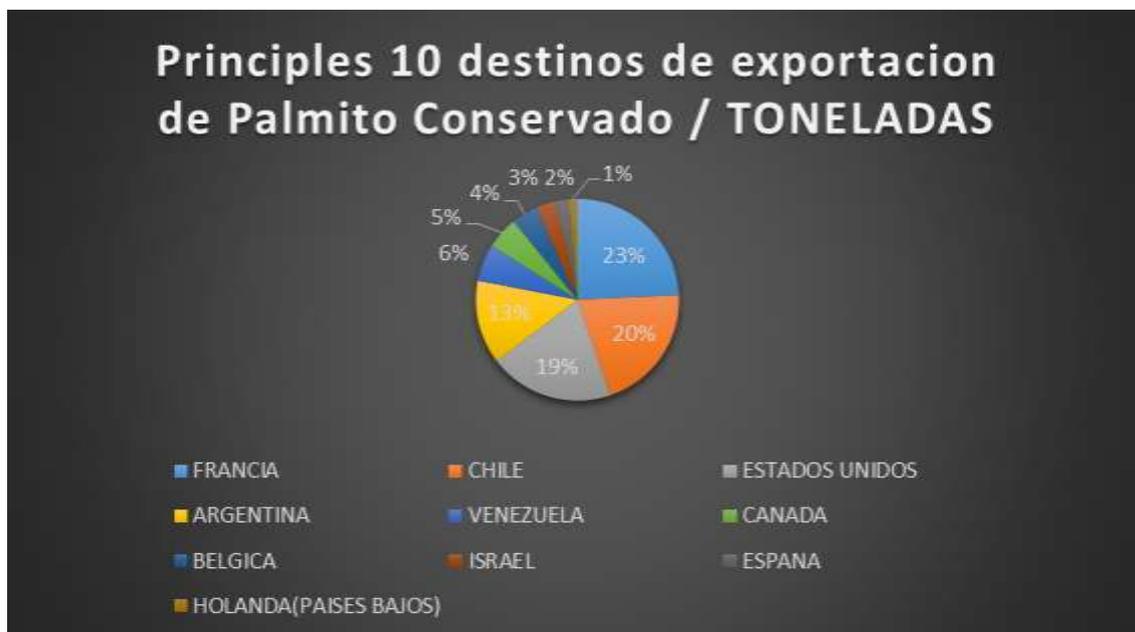


Fuente: Banco Central del Ecuador / Estadísticas/ consulta de total por Nandina-País

Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Los principales 10 destinos de exportación de palmito en conserva desde el Ecuador de acuerdo a su tonelada en el año 2014

Gráfico 2.4



Fuente: Banco Central del Ecuador / Estadísticas/ Consulta de total por Nandina-País

Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Exportación de Piña

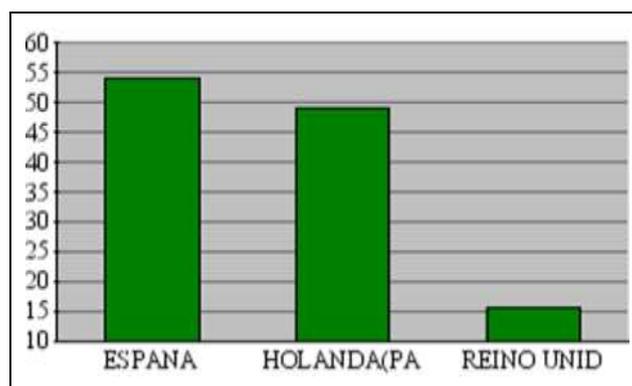
La piña es una fruta tropical exótica de consumo masivo a nivel mundial que requiere de un clima específico para su cultivo, podemos encontrar este clima en su gran mayoría en Sudamérica, es por esto que el Ecuador tiene un gran porcentaje de cultivo y producción de esta fruta debido a su clima tropical seco y tropical húmedo que es característico de las regiones Litoral y Oriental del país.

Existen dentro del mercado de producción ecuatoriano 3 tipos de piñas que se comercializan, pero la demanda internacional en su gran mayoría, es por la variedad súper Golden Sweet o también conocida como “MD2” ha tenido esta acogida por sus principales características que son: altos contenidos de vitamina C y un sabor extra dulce, esta variedad es la de mayor cultivo en el Ecuador.

Con respecto a los mercados a donde se exporta esta fruta, los 3 principales destinos de exportación desde Ecuador son: España, Holanda y Reino Unido, el principal país importador es España, donde tiene mayor concentración de demanda es las ciudades con mayor población. En referencia a los hábitos de consumo, prefieren la piña cortada y lista para consumir, esto junto con la creciente importancia que ha tenido la salud en la mente del consumidor ha permitido que la piña pase a ser considerada como la principal fruta exótica y ser consumida regularmente en muchos hogares de las ciudades anteriormente mencionadas. En el caso del Reino Unido no se da la piña, por eso es que existe una gran demanda.

Gráfico 2.5

Países de destino de exportación de Piña



Fuente: Banco Central del Ecuador/ Estadísticas

Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Los principales 10 destinos de exportación de piña en conserva desde el Ecuador de acuerdo a su precio FOB en el año 2014

Gráfico 2.6



Fuente: Banco Central del Ecuador / Estadísticas/ Consulta de total por Nandina-País

Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Los principales 10 destinos de exportación de piña en conserva desde el Ecuador de acuerdo a su tonelada en el año 2014.

Gráfico 2.7



Fuente: Banco Central del Ecuador / Estadísticas/ Consulta de total por Nandina-País

Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Exportación de Arveja:

La arveja también conocida internacionalmente como guisante es una legumbre muy utilizada en todo el mundo por su alto contenido proteínas, fibra, carbohidratos, Vitaminas y minerales. En el Ecuador existe tanto cultivo de esta legumbre debido a que la inversión es baja y la ganancia que se obtiene es bastante significativa.

Los 3 principales países destino de exportación, a pesar de tener también cultivos de arvejas, exportan la nuestra por la calidad y variedad que ofrecemos.

Gráfico 2.8

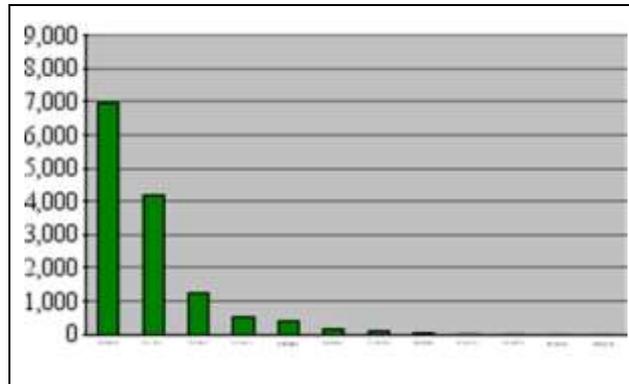
PRINCIPALES PAISES DE EXPORTACIÓN DE ARVEJA

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR	%/ TOTAL FOB - DOLAR
2005400000	ARVEJAS (GUISANTES, CHÍCHAROS) (PISUM SATIVUM)	<u>ESTADOS UNIDOS</u>	5,198.67	7,007.06	50.68
		<u>PUERTO RICO</u>	3,160.52	4,203.73	30.41
		<u>TRINIDAD Y TOBAGO</u>	1,016.74	1,257.45	9.10
		<u>PANAMA</u>	364.02	532.87	3.86
		<u>ESPANA</u>	247.40	425.08	3.08
		<u>BAHAMAS, ISLAS</u>	151.98	186.13	1.35
		<u>REINO UNIDO</u>	71.37	101.91	0.74
		<u>HOLANDA(PAISES BAJOS)</u>	36.52	49.59	0.36
		<u>JAMAICA</u>	18.16	24.54	0.18
		<u>COLOMBIA</u>	13.47	16.88	0.13
		<u>ITALIA</u>	8.27	11.02	0.08
		<u>OMAN</u>	7.14	9.44	0.07
		<u>AGUAS INTERNACIONALES/NA VES INT. EN</u>	0.30	0.48	0.01
TOTAL SUBPARTIDA :		# de Países: 13	10,294.52	13,826.14	100.00
TOTAL GENERAL:			10,294.52	13,826.14	100.00

Fuente: Banco Central del Ecuador/ Estadísticas
Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Gráfico 2.9

Países de destino de exportación de Arveja



Fuente: Banco Central del Ecuador/ Estadísticas
Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Los principales 10 destinos de exportación de Arveja en conserva desde el Ecuador de acuerdo a su precio FOB en el año 2014

Gráfico 2.10



Fuente: Banco Central del Ecuador / Estadísticas/ Consulta de total por Nandina-País
Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Los principales 10 destinos de exportación de arveja en conserva desde el Ecuador de acuerdo a su tonelada en el año 2014

Gráfico 2.11



Fuente: Banco Central del Ecuador / Estadísticas/ Consulta de total por Nandina-País

Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

2.5 Antecedentes de las empresas exportadoras de conservas vegetales enlatadas

Las conservas tanto en frutas, hortalizas, vegetales son importantes dentro de la alimentación de todas las familias.

De acuerdo a nuestra investigación los 3 principales productos en conserva que Ecuador exporta es el palmito, arveja, piña enlatada.

En nuestro mercado ecuatoriano existen empresas que se dedican a la exportación de este tipo de conservas vegetales enlatadas las mismas que detallaremos a continuación:

Palmito

Gráfico 2.12

Subpartida 2008.91.00

PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	NOMBRE EXPORTADOR
2008910000	PALMITOS	ALIMENTOS Y CONSERVAS DEL ECUADOR S.A. ECUACONSERV
		ECUAPALMITO S.A.
		ECUAVEGETAL S.A.
		GUALOTO TOCTAQUIZA LUIS FERNANDO
		INDUSTRIA AGRICOLA EXP. INAEXPO
		INDUSTRIALIZADORA Y COMERCIALIZADORA DE PALMITO
		NATECUA S.A.
		PALMAS TROPICALES PALMITOSA S.A.
		PALMIFRUIT SA
		PANAMERICANFOOD ALIMENTOS S.A.
		PROCECONSA S.A. PROCESADORA CONTINENTAL DE ALIM
		PROTROPIC CIA. LTDA.
		SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA SA
		TECNICA Y COMERCIO DE LA PESCA C.A. TECOPESCA
		TRADINGCORP ECUATORIANA S.A.
		TROPICALFOODS S.A.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Piña

Gráfico 2.13

Subpartida Arancelaria 2008201000

PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	NOMBRE EXPORTADOR
2008201000	EN AGUA CON ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE, INCLUIDO EL JARABE	<u>DUSENPORCORP S.A.</u>
		<u>PALMIFRUIT SA</u>
		<u>SERVICIO INTEGRAL PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA SA</u>
		<u>ZUMBANA LOPEZ CARLOS JULIO</u>

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Arveja

Gráfico 2.14

Subpartida Arancelaria: 2005400000

PRINCIPALES EMPRESAS EXPORTADORAS

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCIÓN NANDINA	NOMBRE DEL EXPORTADOR
2005400000	ARVEJAS (GUISANTES, CHÍCHAROS) (PISUM SATIVUM)	<u>ECUANAUTICA S.A.</u>
		<u>ECUAVEGETAL S.A.</u>
		<u>GUAYATUNA S.A.</u>
		<u>LATIN FOOD IMPORT & EXPORT S.A.</u>
		<u>PALMIFRUIT SA</u>

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Todas son industrias ecuatorianas que se dedican a la producción y exportación de conservas vegetales, empresas que llevan años en este ámbito de la comercialización de este tipo de productos, de acuerdo a los cuadros detallados por el Banco Central del Ecuador, son las principales empresas productoras y exportadoras de los 3 principales conservas enlatadas que se exportan desde el Ecuador a mercados internacionales.

Para la exportación del palmito la empresa Ecuaconservas S.A. es la principal exportadora en el Ecuador su producto estrella es el palmito, esta empresa lleva varios años en el mercado está ubicada en la región subtropical, en Pedro Vicente Maldonado, ofrece varios productos al mercado pero como habíamos mencionado su producto estrella es el palmito en conserva, el mismo que se exporta en varias presentaciones como el palmito entero, rodajas, entre otros, exporta a los principales mercados internacionales que consumen este producto.

Para Ecuaconservas sus procesos muy importantes y los mismos que son seguidos según las regulaciones de control de calidad más estrictas para garantizar la frescura y la calidad de sus productos.

Servicio Integral para la industria alimenticia S.A. Sipia, más conocida en el mercado local como Snob esta empresa está ya en el mercado 23 años se encarga a la elaboración de productos vegetales y frutas en conserva. Sipia se ha enfocado mucho en sus procesos los últimos años para poder satisfacer a sus clientes con el mejor producto, sus principales destinos a los cuales se ha enfocado para sus exportaciones es Europa y Asia, la piña aunque no es su producto estrella es poca de las empresas que se dedican a explotar los recursos que Ecuador tiene al cosecha, producir una fruta muy exótica y deseada por muchos la piña, Snob ofrece al mercado esta conserva enlatada en su presentación de piña en almíbar y piña en cubos. Sipia considera a esta fruta como una gran oportunidad para poder entrar a nuevos mercados ya que es considerada como un postre muy apetitoso, ya que por su agradable dulzor y las propiedades que tiene como fruta es una de las frutas más apreciadas.

Refiriéndonos a la producción de la arveja en conserva existe varias empresas que se dedican a ello, una de las principales dentro de nuestro mercado es ECUAVEGETAL S.A, la misma que pertenece al grupo Fades, Ecuavegetal se inició en el año 1986 está ubicada en el km 60 de Guayaquil vía Duran –Babahoyo cuenta con un total de 11.000 metros cúbicos sobre una superficie de 35.000 metros cuadrados, desde su comienzo se dedicaron al producción de frutas y vegetales en lata, vidrio y plástico, unos de sus producto que ofrecen es la arveja en sus tres presentaciones de 15 onzas, 3 kg y 800 gramos estos productos son exportados a los principales mercados de acuerdo a la demanda de los mismos.

2.5.1 Investigación de los mercados a los cuales se exportan las conservas vegetales

Las conservas tanto en frutas, hortalizas, vegetales son importantes dentro de la alimentación de todas las familias. En el periodo del mes de Noviembre – Diciembre del año 2013, se consideró que unos de los mercados cuya demanda es alta en cuanto se refiere al consumo de conservas es Singapur, debido al estilo de vida que las familias singapurenses llevan su gran exigencia en consumir todo tipo de conservas aumenta año tras año; entre los productos que representan más demanda son las frutas cortadas y enlatadas como por ejemplo: la papaya, bananas, peras y piñas.

Según estadísticas Tailandia es el proveedor más significativo para Singapur de frutas en conservas en el año 2012 con una participación de mercado del 72%, seguido por Vietnam con el 7%, India con el 6%, China con el 4% y finalmente Malasia con el 3 %, con casi los mismos porcentajes en el periodo de Enero –Junio del 2013 estos proveedores aseguraron sus exportaciones hacia Singapur.

Tras esta información podemos considerar que tenemos a un mercado muy exigente y nosotros como país productor de conservas podemos satisfacer la demanda ya que poseemos los productos, infraestructura para poder producirlos, tenemos una gran oportunidad de negocio con Singapur, la exportación de conservas hacia este mercado son muy amplias ya que no existen muchas restricciones para ingresar al país, al considerar exportar conservas no paga ningún tipo de impuesto para que pueda ingresar

al país, solamente se debe regir a la norma de pago del 7% de Goods and Services Taxes sobre el valor total de la factura de exportación.

Es necesario contar con certificado sanitario de la conserva que se va exportar ya que se debe justificar que el embarque está sujeto a todas las exigencias sanitarias para que producto pueda ser consumido por el cliente final (consumidor).

2.6 Análisis F.O.D.A

El siguiente análisis Foda lo realizamos con el fin de comprender la situación tanto interna como externa de la industria de exportación de conservas vegetales, es muy importante debido a que por medio de el podemos ver en base a que parámetros las organizaciones se preparan para realizar planes de acción y toma de decisiones correctas para su funcionamiento.

Fortalezas:

- Reconocimiento en los mercados compradores de los países desarrollados.
- Alta calidad del producto terminado.
- Sistema de distribución eficiente.

Oportunidades:

- Alta calidad en producción.
- Alto número de proveedores de insumos
- Apertura de nuevos mercados.

Debilidades:

- Dependencia de maquinaria y tecnología importada.
- Costos unitarios de producción más elevados que la competencia.

Amenazas:

- Situación política y económica del Ecuador
- Poder de negociación de los clientes; exigen calidad y precios competitivos.
- Aparición de nuevos productos.

También se realizó un análisis específico en las áreas donde pudimos encontrar falencias con lo pudimos evidenciar problemas y debilidades que nos llevaron a sugerir la implementación de un modelo de gestión.

Área: Revisión por la dirección

<ul style="list-style-type: none">• Debilidad: Déficit de evaluación por área de acuerdo a las necesidades de la empresa
<ul style="list-style-type: none">• Propuesta: Creación de nuevos departamentos a fines con los procesos faltantes dentro de la cadena de valor
<ul style="list-style-type: none">• Ventajas a Obtener : Nos permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades de cada departamento teniendo como resultado una mejor coordinación y control de actividades

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Área: Talento Humano

<ul style="list-style-type: none">• Debilidad: Contratación de personal con falta de experiencia
<ul style="list-style-type: none">• Propuesta: Capacitación constante para cada cargo por medio de métodos adecuados que de seguridad, confianza en el trabajo y sobre todo dejen claro cuál es la actividad y responsabilidad que tiene en el área en la que pertenezca; también es importante que conozca la organización y la importancia de su rol que desarrolla dentro de la empresa.

- **Ventajas a Obtener :**

Mejora en cuanto al desarrollo de habilidades de cada empleado de esta manera les permita enfocarse en los procesos de su área identificando responsabilidades y al mismo tiempo se puedan desarrollar, crecer generados positivos resultados para la empresa.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Área: Producción

- **Debilidad:**

Poco cuidado en los procesos de manipulación de la materia prima.

Dificultades para incrementar la capacidad productiva

Falta de organización y demora en entrega

Sobre carga de trabajo que no corresponde al área y a sus empleados que pertenecen a la misma

- **Propuesta:**

Creación del área de acopio para recepción y distribución de mercadería.

Capacitación al personal de esta nueva área el mismo que estará encargado del proceso de recepción, clasificación y distribución de materia prima.

- **Ventajas a Obtener :**

Determinando procesos y responsabilidades se lograra objetivos de calidad de producto

Alcanzando los objetivos de calidad se estaría logrando un efecto positivo sobre la calidad de producto, obteniendo eficiencia operativa, satisfaciendo al cliente final.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

Área: Comercialización

<ul style="list-style-type: none">• Debilidad: Direccionamiento de funciones erróneo. Carga de trabajo. Procesos incompletos. Escaso enfoque al servicio post venta.
<ul style="list-style-type: none">• Propuesta: Establecer un manual correcto de funciones por cada rol. Creación del área de logística. Creación de un equipo de trabajo especializado para acrecentar el valor del producto luego de la venta por medio de un seguimiento.
<ul style="list-style-type: none">• Ventajas a Obtener : Cada área comercialización, logística, post venta tendrán sus propias actividades obteniendo mejores resultados. Mejor coordinación y comunicación entre áreas. Crecimiento de ventas obteniendo rentabilidad. Aumento cartera de clientes.

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Diana Cabrera – Nataly Escalante

A continuación presentamos la cadena de valor utilizada en las empresas exportadoras y analizaremos cada proceso para determinar cuál debería ser el cambio dentro de este esquema.

De acuerdo a la propuesta antes mencionada pudimos determinar que dentro de los procesos gobernantes que son los encargados del análisis de la situación interna de la empresa que ayuda a destinar correctamente los recursos necesarios para cumplir con el objetivo de la misma y lograr el funcionamiento de cada área según los procesos fijados; de acuerdo a este significado los departamentos que se encuentran dentro de la cadena de valor en los procesos gobernantes están correctamente ubicados y sus funciones son las adecuadas para cumplir el objetivos mencionados anteriormente.

En lo que respecta a los procesos agregadores de valor, que podemos definirlos como los procesos que tienen un impacto directo con el cliente que ayudan a crear un valor agregado con el mismo ya que son las actividades esenciales de servicio; basándonos en esto pudimos sacar como conclusión que los departamentos que generalmente existen en una empresa que comercializan este tipo de productos dan mayor prioridad a los departamentos como lo es la Producción y Comercialización, después del estudio de cada departamento de acuerdo a los procesos que realizamos, encontramos las siguientes fallas:

- Departamento de Producción: es el área encargada de controlar y procesar la materia prima ya clasificada con la que se trabaja para llegar al producto final, otro de sus roles es realizar inspecciones de control de tiempos y herramientas utilizadas para cada procedimiento.

El tipo de producción que la mayoría de las exportadoras utilizan para elaborar conservas vegetales por su resultado eficaz y eficiente es la producción continua este proceso tiende a estar mecanizado es más flexible, mantiene el mismo orden y su versatilidad es limitado para este tipo de proceso la mano de obra asignada ya tienen una función determinada y especializada.

Es por ello que pudimos identificar la necesidad de implementar un departamento de Acopio ya que el personal a tener un método continuo no puede realizar las actividades que compete al centro de acopio este departamento requiere un personal netamente especializado y enfocado a la recepción , clasificación , lavado , pelado de acuerdo al producto se debe asegurar que las acciones que se lleven a cabo se lo haga correctamente es por eso que la inversión de este departamento obteniendo excelentes resultados .

Creando este nuevo departamento en la cadena de valor el objetivo principal es obtener productos de buena calidad que puedan cumplir las exigencias tendencias y necesidades del cliente, contratando o instruyendo al personal adecuado se podrá verificar que la clasificación realizada haya sido la correcta. Esta es una de

las razones por que la que identificamos la importancia de incluir e implementar esta área dentro de la cadena de valor

Una de las falencias que hemos observado dentro de este departamento es que en varias empresas se utilizan los mismos recursos para realizar el proceso que debe anteceder a la producción que es el proceso de acopio de la materia prima.

Pudimos identificar esto como la debilidad primordial que nos llevó a la propuesta de implementación de un Departamento de Acopio como soporte a la cadena de valor ya que el crear un proceso que asegure la calidad del producto que va a ser transformado es indispensable, de igual manera el capital humano que debe estar dentro del departamento debe ser correctamente seleccionado de acuerdo al conocimiento y experiencia necesario para cumplir el objetivo; así también debemos tener en cuenta que este proceso necesita de una espacio propio para cumplir a cabalidad sus funciones.

- Departamento de Comercialización: dentro de esta área las funciones principales del equipo de trabajo es la planificación y control, el estudio de mercado, realización de promociones y publicidad necesaria para el productos que se está ofreciendo y por último la venta del mismo.

Después de tener planteadas las funciones principales del área logramos a encontrar una debilidad similar a la mencionada con el anterior proceso, existe un mal direccionamiento de funciones por parte de la dirección, lo que significa que aparte del soporte comercial que dicho departamento debe realizar es muy importante dar servicios personalizado donde una de sus herramientas de trabajo es la logística la misma que se necesita ser trabajada y dar un seguimiento a cada despacho que se realice garantizando la calidad del servicio que se está ofreciendo como también alcanzar uno de los objetivos que hemos considerando importante y relevante la satisfacción de la demanda por ello la implementación de una área que se dedique a esta actividad es necesario y eso si no mencionamos la gran importancia de brindar un servicio post venta que se le brinde al cliente para

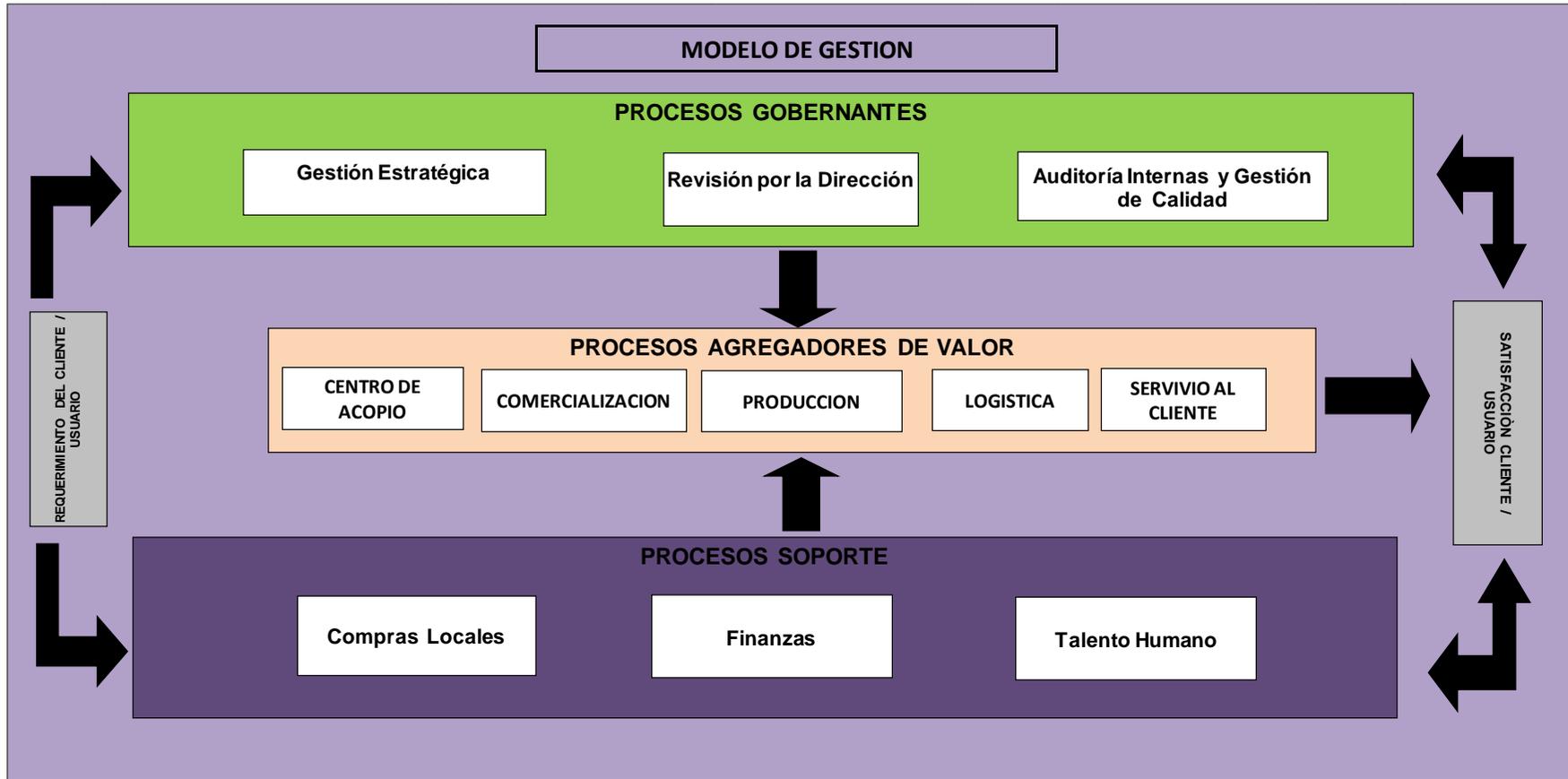
medir su satisfacción o a su vez conocer cuáles son sus necesidades y tendencias de consumo que hará que la empresa por medio de esta información analice y de valor agregado tanto al servicio como al producto final y así la empresa crezca dentro de una cultura empresarial de servicio enfocado al consumidor que da un valor agregado bastante significativo.

Estas falencias y debilidades que hemos analizado en la cadena de valor nos ha dado la iniciativa para ofrecer un manual de procesos más completo para exportadoras de conservas vegetales enlatadas.

2.7 Análisis de las áreas de trabajo en una empresa exportadora de conservas vegetales enlatadas

El análisis de las áreas de trabajo de una empresa es muy importante para poder organizar y planificar correctamente las funciones y procesos que se deben seguir para lograr el objetivo común de la empresa. Nuestro análisis los basamos directamente a un modelo de gestión que se basa en cadena de valor donde podemos separar los procesos en gobernantes, agregadores de valor y de soporte como lo indicamos en el gráfico a continuación:

Gráfico 2.15



2.7.1 Análisis del centro de acopio

De acuerdo a la investigación de los procesos que llevan las exportadoras de conservas vegetales, hemos querido resaltar la importancia del manejo correcto del traslado y recepción de los productos al centro de acopio, su función es concentrar la producción, eventualmente seleccionarla y empacarla para enviarla; de acuerdo a esto se debe tomar en cuenta los siguientes factores que influyen directamente con la calidad del producto:

- La contaminación de las conservas puede ocurrir fácilmente durante la etapa de su cosecha y pos cosecha. La contaminación puede darse por el contacto que tienen los trabajadores, así como con el entorno físico del producto.
- El transporte que se utilice para el traslado del lugar de la cosecha a la planta industrial debe ser revisado de tal manera que este desinfectado y preparado de acuerdo al producto que se vaya a transportar.
- La infraestructura donde se reciba la cosecha debe estar totalmente limpia y desinfectada para evitar acumulación de insectos, basura o polvo. Las instalaciones deberían incluir: depósito con facilidad de carga y descarga de camiones, balanza, mesa de selección, depósito de empaques.

2.7.1.1 Manejo de post cosecha de la conserva vegetal

Debido a los requisitos para un mejor manejo de la post cosecha:

- Experiencia y conocimiento del producto por parte de los operarios.
- Preparar oportunamente las herramientas y equipos necesarios.
- Manipular adecuadamente el producto para evitar daños que lo afecten.

2.7.1.2 Recepción y clasificación

La actividad principal de este proceso es distinguir el estado en el que llega el producto, eliminar cualquier tipo de material extraño que se presente, el mismo que pueda afectar la calidad del producto. Una vez ya identificado la materia prima en estado óptimo se procede a la clasificación.

Para poder obtener las conservas de calidad que el consumidor exige actualmente en el mercado, los productos cosechados deben tener cualidades precisas de maduración, sabor, color, textura y estado sanitario. Por esta razón toda operación dirigida a la producción de una materia prima de alta calidad implicará de manera directa en el producto obtenido.

Existen ciertas variables que influyen directamente en la calidad del producto y que son indispensables para que el producto final sea apto para el consumo humano:

- Tiempo: el cual se transforma la materia prima en conserva vegetal.
- Higiene: “Se recomienda que el producto a que se refieren las disposiciones correspondientes de esta norma se prepare y manipule de conformidad con las secciones correspondientes del Código Internacional Recomendado de Práctica y Principios Generales de Higiene de los Alimentos (CAC/RCP 1-1969, Rev. 2, 1985), Volumen 1 del Codex Alimentarias que sean aplicables para cada producto.

Analizado con métodos adecuados de muestreo y examen, los productos deberán:

- Estar exentos de microorganismos en cantidades que puedan representar un peligro para la salud;
- Estar exento de parásitos que puedan representar un peligro para la salud;

- Estar exento de cualquier sustancia originada por microorganismo en cantidades que puedan representar un peligro para la salud.” (A- INEN)

Los dos contextos mencionados son parte indispensable de los procesos de seguimiento en el suministro de la materia prima que exige a todos los operarios a asistir y crear bases de control continuo que certifique al consumidor final la calidad de la elaboración de la conserva vegetal.

A continuación presentamos por medio de un diagrama todo el proceso del área del centro de acopio:

Gráfico 2.16

Diagrama de relación entre los procesos del centro de acopio



2.7.2 Análisis del área de ventas

Para toda empresa es muy importante tener un área de ventas, la misma que está encargada de realizar las siguientes actividades: Elaborar pronósticos de ventas, establecer precios, promover la publicidad y promoción de las ventas y finalmente tener un apropiado control y análisis de las ventas.

Entre otras funciones que se pueden mencionar es que la persona encargada de esta área debe planear respectivamente las ventas, buscar pistas saber lo que el cliente externo está buscando cuáles son sus gustos, tendencias y preferencias al momento de consumir un producto. Visitar las futuras cuentas que serán parte de la empresa, preparar una presentación de ventas si es posible mensualmente para dar a conocer cuáles son las metas propuestas en cuanto la venta de cada producto, cantidad, precios, destinos, exponer cuales son las fortalezas y debilidades de cada mercado al cual se quiere ingresar.

Preparar pedidos una vez ya cerrada la negociación, acelerar el pedido de acuerdo al tiempo que se estableció para el despacho de la mercadería, saber manejar los pedidos atrasados en el caso de no haber podido entregar el pedido de acuerdo a la fecha acordada.

Aprender todo acerca del producto que se va a vender, una de las mejores técnicas para aprender está en probar la conserva y analizando su color, textura, sabor, forma con estas cualidades el vendedor sabrá el tipo de producto que se está ofertado.

Para poder tener apertura en mercados internacionales, el departamento deberá estar capacitado para enfrentarse ante las exigencias del consumidor; es importante que se asista a conferencias de ventas, a capacitaciones, montar exhibiciones del producto, trabajar conjuntamente con el cliente y saber cuáles son sus preferencias y así poder atender sus necesidades.

Al departamento de ventas se lo debería considerar como representante del cliente dentro de la empresa. Su función se basa en la maximización de valor para el consumidor, la satisfacción plena de éste con el fin de elevar la rentabilidad de la propia empresa por el incremento de su participación en el mercado. Por ello es importante en tener una excelente relación con el cliente externo existen tácticas para llegar a este nivel como por ejemplo: entretener a los clientes, realizando actividades que lo clientes les gusta hacer, invitar a los clientes a comer, organizar reuniones de negocio en ambientes diferentes, con estas tácticas antes mencionadas se puede llegar a un punto de equilibrio que favorece tanto a la cliente interno como externo.

Como se había mencionada es bueno establecer buenas relaciones con los clientes, pero otra función que no se puede dejar de lado es la relacione del área de ventas que debe tener con los proveedores para brindar la seguridad al cliente de que los insumos que se utilizan para la fabricación del producto son garantizados.

Conocer las líneas de crédito, así como el saldo de cada cliente, también es la responsabilidad del área de ventas, a su vez la cobranza de las cuentas vencidas de la cartera que se maneja.

De acuerdo a este análisis realizado podemos concluir que este departamento juega un rol principal para el éxito de toda empresa, por lo que es importante tener muy en claro sus funciones, las mismas que serán de gran ayuda al momento de hacer la planeación de las ventas de la empresa.

2.7.3 Análisis del área de producción

El área de producción de una empresa tiene como fin principal la transformación de la materia prima en un producto terminado, este departamento está ligado al de ventas ya que según los pedidos que salgan de ahí se da la orden de producción.

El proceso de producción de una exportadora de conservas vegetales se basa principalmente en los siguientes 3 puntos:

- **Proceso de Entrada:** se refiere a la recepción de la materia prima y de todos los recursos necesarios para poder dar inicio a la transformación, la infraestructura del área de producción debe estar totalmente lista para el inicio del funcionamiento de las maquinarias, la suministros de equipamiento de los operarios para la mano de obra, no deben descuidarse ninguno de estos puntos ya que resultaría en una pérdida de tiempo para el proceso.
- **Proceso de Transformación:** aquí se dan todos los procedimientos que moldean la materia prima hasta llegar al resultado final, dentro de esto dependiendo del producto a procesar podríamos encontrar: corte, secado, curación, envasado, etiquetado y almacenamiento.
- **Proceso de Salida:** en este punto ya tenemos el producto final después de revisión y listo para ser comercializado.

2.7.3.1 Envasado

El proceso de envasado de un producto tiene un papel muy importante; principalmente debido a que al momento de transportar la mercadería puede existir manipulación o golpes que puedan afectar la conserva vegetal y por ende se debe tener un estándar muy alto de calidad sobre qué tipo de envase se utilizara. También, la cantidad que se ingresa tiene que estar correctamente calculada por cuestiones del peso que se haya preestablecido para cada producto y se debe tener en cuenta que el líquido de relleno que se utiliza para poder mantener la conserva óptima para su consumo por un tiempo determinado debe estar a cierta altura dependiendo del tamaño del envase para que pueda haber aire dentro del envase.

En la actualidad la mayoría de empresas productoras de conservas ya se manejan con un nivel de tecnología más alto en lo que respecta al uso de maquinaria para cada proceso de producción, lo que significa que la maquinaria ya está sujeta a una programación anterior al uso y ya sabe con exactitud medidas de relleno, peso, etc., de los envases;

pero de igual manera en nuestro país tenemos empresas productoras artesanales donde la mano de obra sigue siendo el motor principal, y es dentro de estas donde se debe tener un manejo y control mucho más minucioso del proceso de envasado.

El último paso a seguir para finalizar el envasado es el sellado de la lata.

2.7.3.2 Etiquetado

El proceso de etiquetado dentro del proceso de producción de una conserva vegetal empieza el momento en que el producto ya fue correctamente envasado y sellado, las etiquetas son previamente fabricadas por un proveedor externo al cual se la indican las especificaciones de redacción que deben ir impresas en la etiqueta, estas especificaciones varían de acuerdo al país de destino de la conserva. A continuación se detalla ejemplos de las especificaciones según los diferentes países destino de exportación:

- **Guía de etiquetado para la Unión Europea:**¹¹
 - Nombre bajo el cual se vende el producto alimenticio.
 - Lista de ingredientes por orden descendente de peso.
 - Cantidad de ciertos ingredientes o categoría de ingredientes.
 - Cantidad neta de pre-envase de los productos alimenticios, expresada en unidades métricas.
 - Fecha máxima de duración bajo un formato específico.
 - Condiciones de almacenaje o de uso.
 - Nombre y dirección del fabricante, envasador o vendedor establecido dentro de la UE.
 - Datos particulares referentes al lugar de origen o procedencia, ya que la ausencia de tal información podría engañar al consumidor.
 - Instrucciones de uso.

¹¹ Guía de Etiquetado para Alimentos y Productos Textiles - ProEcuador

- Un código para identificar el lote al que pertenece el producto alimenticio.
 - Tratamientos a los que ha sido sometido el producto, con indicaciones específicas sobre irradiación y comidas congeladas.
- **Guía de etiquetado para la Comunidad Andina:**¹²
 - El nombre del producto (específico y no genérico);
 - Se deberá utilizar por lo menos uno de sus nombres o una denominación común o de uso corriente como término descriptivo apropiado, sin que induzca a error o engaño al consumidor;
 - Nombre de fantasía o marca registrada (junto con la denominación);
 - En la cara principal de la etiqueta, aparecerán las palabras o frases adicionales necesarias, respecto a la naturaleza y condición física auténtica del alimento, incluyendo el tipo de medio de cobertura, la forma de presentación, condición o el tipo de tratamiento al que ha sido sometido tales como (deshidratación, concentración, reconstitución, ahumado, etc.)
 - Encabezada por el término “ingrediente”
 - Detallar todos los ingredientes por orden decreciente de peso inicial.
 - Ingrediente combinados deberán declararse (cuando un ingrediente constituya menos del 5% del alimento, no será necesario declarar los ingredientes, salvo los aditivos alimentarios)
 - Deberá indicarse el agua añadida, excepto cuando el agua forme parte de los ingredientes.
 - **Guía de etiquetado para Canadá:**¹³
 - Nombre común,
 - Declaración de cantidad neta,
 - Nombre y dirección del fabricante

¹² Guía de Etiquetado para Alimentos y Productos Textiles - ProEcuador

¹³ Guía de Etiquetado para Alimentos y Productos Textiles - ProEcuador

- Lista de ingredientes (incluidos los alérgenos alimentarios), • Información Nutricional de mesa
- Fecha de consumo preferente.

- **Guía de Etiquetado para Brasil:**¹⁴

- Nombre común,
- Declaración de cantidad neta,
- Nombre y dirección del fabricante
- Lista de ingredientes (incluidos los alérgenos alimentarios), • Información
- Nutricional de mesa
- Fecha de consumo preferente.

En base a estos ejemplos de especificaciones se elaboran la etiquetas del producto, se debe recalcar que la etiqueta de los alimentos es uno de los medios más importantes y directos de comunicación de la información de productos entre compradores y vendedores; es uno de los principales medios por los que los consumidores diferencian entre los distintos alimentos y marcas para tomar decisiones al realizar sus compras.

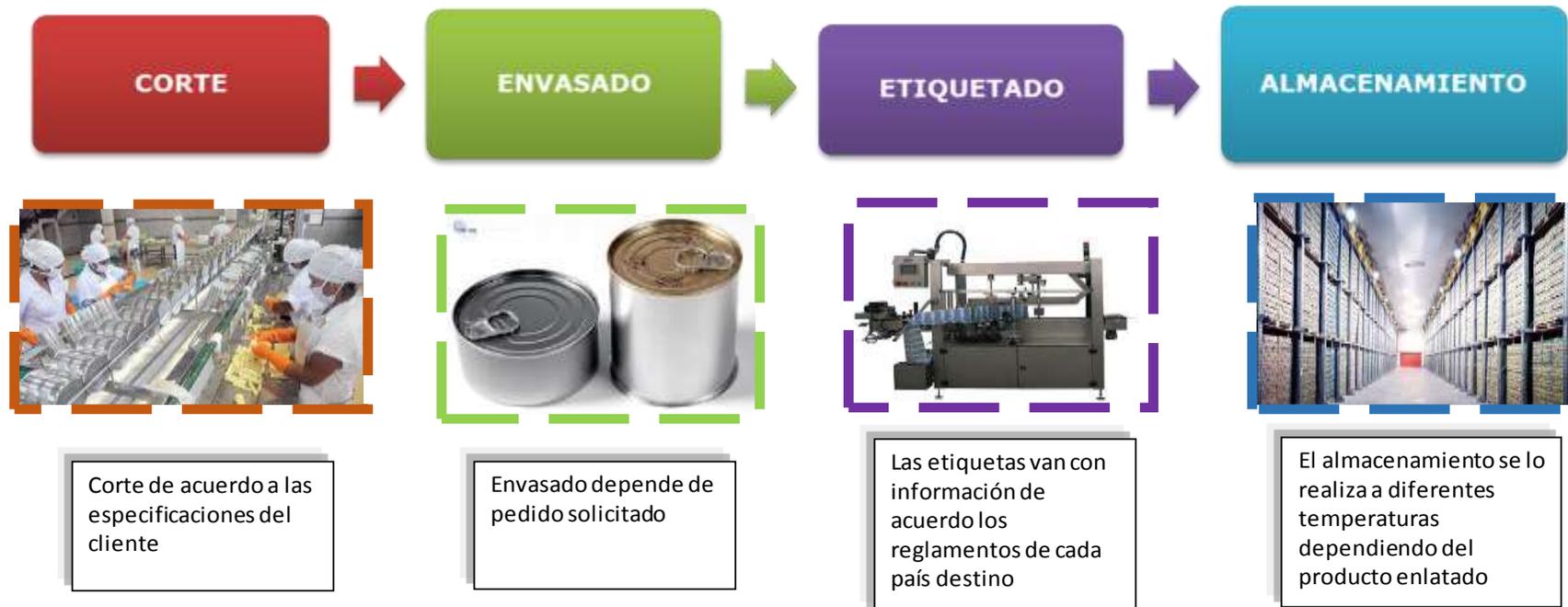
2.7.3.3 Almacenamiento

El almacenamiento del producto enlatado se lo hace inmediatamente después del etiquetado, el producto es correctamente colocado en cámaras refrigerantes donde se mantienen en cuarentena, luego de este proceso el producto puede ser despachado.

¹⁴ *Ibídem.*

Gráfico 2.17

Diagrama de relación entre los procesos del departamento de producción.



2.7.3.4 Análisis el área de logística

Actualmente la competitividad es uno de los factores más influyentes en los negocios, donde la flexibilidad, resistencia, la rapidez de llegada a mercados tanto nacionales e internacionales y capacidad de productividad serán las variables precisas que determinarán la estabilidad de las empresas en los mercados. De acuerdo a estas variables es donde la logística toma un papel importante, desde el manejo eficiente de bienes y servicios, hasta que el producto llegue en perfectas condiciones a su destino final, según las indicaciones y acuerdos que se haya llegado con el cliente, y sobre todo optimizando costos.

De esta forma, todas las actividades que comprenden el movimiento desde las materias primas, y otros materiales para la producción del bien, forman parte también de los procesos logísticos.

La logística no debe verse como una función, sino como un proceso que genera de valor para el cliente.

Como habíamos mencionado anteriormente que uno de los factores que se debe considerar para tener una logística eficiente es la rapidez, pero lamentablemente las empresas no tienen la facilidad ni capacidad de ofrecer velozmente el producto o servicio de mejor calidad, con precios bajos, y a la vez tener una organización flexible que permita adaptarse ágilmente a las demandas que el mercado exige. Por esta razón, la empresa debe seleccionar la estrategia más ventajosa en función de sus fortalezas y relacionar con los segmentos de mercado que se vaya atender. Se debe considerar que no todos los clientes exigen lo mismo, no todos tienen las mismas tendencias de consumo, por ello, el mercado al cual se quiera llegar debe pasar a ser una prioridad en la estrategia establecida por la empresa. Enfocándose en esta estrategia establecida se podrá ofrecer una mejor calidad de servicio o producto, a un menor costo, con un menor tiempo de entrega.

Una vez explicado lo que consiste la logística, nos enfocaremos en una de sus ramas que es la logística internacional ya que siendo una empresa productora y exportadora de conservas vegetales se debe entender los requerimientos necesarios de empaque, etiquetado, documentación, información arancelaria, aduanera, y todos los requerimientos que se necesitan para esta rama de la logística.

Siendo una compañía exportadora, para poder transportar la mercadería a los mercados internacionales se tiene como opción empresas de carga internacional, que se encargan de coordinar y organizar embarques, consolidar carga de exportación ofertando las mejores de rutas, fletes y realizando en el exterior los documentos de transporte necesarios.

2.7.3.5 Fase de pre-embarque

Antes de iniciar esta fase, primeramente se debe considerar los requisitos que se necesitan para exportar desde Ecuador hacia cualquier destino:

- 1.** Contar con el registro único del contribuyente, este registro es concedido por el Servicio De Rentas Internas
- 2.** Obtener la firma electrónica o también llamado TOKEN, este es un dispositivo móvil donde se almacena el certificado de la firma electrónica; este nuevo requisito es para facilitar y brindar mayor seguridad en los procesos de comercio exterior para esta solicitud existe tres tipos de registros para empresas o compañías, registro de personas en función de dependencia de empresas o compañías, y por último registro de personas naturales, esto se los puedo por medio de las pagina del banco central.
- 3.** Registrarse como exportador en el nuevo sistema del Ecuapass

Una vez realizado estos pasos, podemos dar inicio a la fase del pre-embarque, donde comienza todo el proceso de exportación hacia el destino final de acuerdo al tipo de negociación que se haya llegado con el cliente.

Los documentos necesarios que en este caso la empresa exportadora debe completar previo al embarque son los siguientes:

- Factura comercial de exportación, donde se registra nombre del exportador, consignatario, datos del embarque (puerto final, agencia de carga con la que se va a realizar el despacho de la mercancía), fecha de embarque, condiciones de ventas como para este tipo de exportación se lo hace vía marítima los Incoterms que se utilizarían serían los siguientes: FAS, FOB, CFR, CIF, DES, DEQ, número de unidades, tipo de embalaje, número de cartones, número de FCL, descripción de mercadería, peso bruto, peso neto, valor por cartón a exportar, valor total de mercadería, partida arancelaria del producto.
- DAE (documento aduanero de exportación)
- Lista de empaque, en este documento se detalla los datos de la empresa exportadora, datos del comprador, número de factura comercial de exportación, número de bultos, descripción de mercadería a exportar, cantidad de cajas a exportar, peso bruto y neto en kilos, marca, tipo de embalaje.
- Autorizaciones previas (cuando sea necesario)
- Certificado de origen (preferencial o no preferencial según al país que de vaya a exportar), para realizar este certificado hay dos entidades en las cuales se lo puede emitir en MIPRO y/o FEDEXPOR.
- Documento transporte marítimo BILL OF LADING, se utiliza como contrato de transporte de mercadería en un buque en línea regular (página de Proecuador).

2.7.3.6 Fase de post-embarque

Por medio de esta fase, el exportador podrá cerrar la exportación mediante la SENA, y adquirir la DAE definitiva, para poder liquidar el embarque se tiene un plazo se tiene 30 días una vez ya zarpada la nave para presentar los documentos necesarios para cerrar la exportación, para ello se necesita lo siguiente:

- Copia de la Factura Comercial
- Factura (SRI)
- Copia de la lista de empaque
- Copia del certificado de Origen
- Copia no negociable del BILL OF LADING
- Numero de referencia de manifiesto de carga (MRN), este número es otorgado por la agencia de carga o naviera.

2.7.4 Análisis del área de post venta

En la actualidad al proceso de post venta dentro de las empresas no se le ha dado la importancia que realmente requiere, el área de post venta es esencial para lograr conseguir la fidelidad de los clientes; la cultura empresarial en su gran mayoría considera que la responsabilidad de la empresa con el cliente termina el momento del cierre y entrega de la venta, descartando la posibilidad de que luego de esto podrían suscitarse inconvenientes entre el cliente y el producto adquirido.

Para poder comprender mejor la importancia del servicio post venta debemos conocer sobre el valor percibido del cliente ante la compra que ha hecho, el cliente mide la calidad de un producto de acuerdo a la capacidad del mismo de satisfacer necesidades y expectativas que se plantean el momento de hacer la compra y para este se utilizan las siguientes 3 valoraciones:

- Valor de Compra: cuál será el valor que obtendrá al adquirir el producto.
- Valor de Uso: la satisfacción que da un producto al usarlo.
- Valor Final: la satisfacción después del consumo total de producto.

Basándonos en esta relación de valor que hace el cliente con el producto podemos ver la importancia que la empresa debe dar al grado de satisfacción que obtuvo el comprador por medio de un servicio post venta, debido a que la percepción que tengan es imprescindible para poder mejorar en cualquier falla que podamos tener y además

también le da un valor agregado al producto, y se logra generar confianza, credibilidad y fidelidad con el cliente para poder afianzar la relación, cabe resaltar que al crear una buena relación con el cliente basada en los parámetros mencionados anteriormente, no solo beneficia a la empresa sino también al cliente porque al brindarle la seguridad de contar con un proveedor que satisface todas sus necesidades no necesita arriesgar tiempo y dinero buscando otro proveedor, que pone a ambas partes en una situación de ganar-ganar.

Dentro de los puntos que deben ser manejados por el servicio post venta de acuerdo al producto o servicio que se venda están: instrucción, instalación, mantenimiento, reparación y manejo de quejas. En este caso para una empresa exportadora de conservas enlatadas su prioridad en el seguimiento post venta debería centrarse en el manejo de quejas que podrían darse por problemas físicos o logísticos; un inconveniente físico podría ser una falla en las etiquetas o que la cantidad recibida no coincida con lo pedido, y un inconveniente logístico sería con lo referente a tiempo de entrega. Se debe considerar que una queja del consumidor no significa algo negativo para la empresa, porque si bien es cierto estas situaciones se dan por una falla en los procesos de entrega o venta del producto esto sirve para mejorar la calidad del servicio de la empresa, en caso de no manejar un seguimiento post venta se podrían dar dos escenarios con respecto a las quejas de los clientes, en el mejor de los casos el cliente por su cuenta se encargaría de comunicarse con el responsable de su cuenta y expresar su disgusto y se buscaría una solución pero, en caso de que un cliente no decidiera esto simplemente cortaría la relación por falta de interés en su transacción y esto podría llevar a transmitir comentarios desfavorables de la empresa a terceras personas.

Con todo lo mencionado podemos concluir indicando las ventajas del correcto manejo de la postventa que serían: 1) Mayor satisfacción al cliente, 2) Mejor imagen de la empresa y el producto, 3) Incremento de ventas y 4) Más objetividad en las prestaciones, con esto podemos ver lo esencial que es para el crecimiento de una empresa y por ende tenemos que utilizar todos los recursos necesarios para tener una estructura funcional exitosa de la postventa.

3 Capítulo III

3.1 Diseño del Modelo de Gestión

Después de haber realizado el análisis de cada área de trabajo en el capítulo anterior, con toda la información levantada sobre cada área de trabajo podemos continuar con el moldeamiento del modelo de gestión.

Realizaremos una descripción más detallada y concisa de las actividades que deben realizarse dentro de las áreas planteadas dentro de la cadena de valor, para lograr esto realizaremos los siguientes análisis:

- Caracterización de los procedimientos: donde estableceremos los puntos más relevantes que intervienen dentro del proceso como tal.
- Descripción de los procedimientos: describiremos en forma detallada la manera en que debe llevarse a cabo cada actividad pro área para llegar a la optimización de cada proceso.

También citaremos las 5 fases del modelo MPE (Mejoramiento de Procesos de la Empresa) que son las siguientes:¹⁵

- Organización para el mejoramiento
- Comprensión del proceso
- Modernización
- Mediciones y Controles.
- Mejoramiento continuo.

¹⁵ (HARRINGTON, H. James, 1995)

3.2 Diseño del Modelo de Gestión de calidad basada en Procesos de los Procesos Gobernantes

Empezamos el análisis con los procesos gobernantes, que son los que moldean y definen las políticas y estrategias para el correcto funcionamiento de toda la organización.

3.2.1 Diseño en el área de Planificación Estratégica

Procedimiento del área de Gestión Estratégica

Gráfico 3.1

CARACTERIZACIÓN GESTION ESTRATEGICA		
DEPARTAMENTO:	Gestion Estrategica	
PROCESO:	Gobernante	
OBJETIVO:	Planificacion y Control de las funciones generales de la empresa.	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Gerente general, Lideres de cada area	
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Propósitos de la empresa	Se determinan necesidades y expectativas para crear un plan de trabajo	Estrategias de funcionamiento empresarial
Presupuesto requeridos por area	Calculo y determinacion de presupuesto	Presupuesto Anual general y por area
		Proyecciones
INDICADORES:		
Margen de Crecimiento		
RECURSOS:		
Suministros de oficina, computadoras		

FUENTE Investigación Directa
ELABORADO Diana Cabrera - Nataly Escalante

El proceso de Gestión Estratégica se encarga de establecer los propósitos de la empresa donde se determinan las necesidades y expectativas por cada área, luego se plantean los objetivos generales y específicos para así poder definir las estrategias que nos ayudaran a conseguir las metas planteadas, una vez definido todo lo anterior se procederá a revisar los presupuestos requeridos para alcanzar los objetivos y una vez que esto esté listo se procede a determinar cada proceso por área.

Gráfico 3.2

PROCEDIMIENTO PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Establecer Propósitos	1. Determinación de las necesidades y expectativas	Gerente General Gerente de todas las áreas
Plantear Obejtivos	2. Plantaer las metas genereales y especificas a las que se quiere llegar	
Creacion de Estrategias	3. Cada departamento expondra las estrategias que utilizaran para alcanzar objetivos	
Asiganacion Presupuestos	4. Plantamiento de presupuestos estimados para la ejecucion de las estrategias.	
Elaboracion de Procedimiento	5. Elaboracion de los procedimientos por area	
RECURSOS:		
Suministros de oficina, computadoras		
FUENTE Investigación Directa		
ELABORADO Diana Cabrera - Nataly Escalante		

3.2.2 Diseño en el área de Revisión por la Dirección

Procedimiento del área de Revisión por la dirección

Gráfico 3.3

CARACTERIZACIÓN REVISION POR LA DIRECCION		
DEPARTAMENTO:	Revision por la direccion	
PROCESO:	Gobernante	
OBJETIVO:	Establecer la metodologia para la ejecucion de las reuniones de revision general con el fin de constatar la efectividad del sistema de gestion	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Miembros de la direccion	
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Informes de Auditorias	Analiis de plan de desarrollo	Planes correctivos y preventivos
INDICADORES:		
Indice de Productividad		
RECURSOS:		
Suministros de oficina, computadoras		
FUENTE Investigación Directa		
ELABORADO POR Diana Cabrera - Nataly Escalante		

La caracterización de revisión por la dirección tiene como entradas principales los informes de auditorías, propuestas de las acciones correctivas o a su vez preventivas que se deben tomar, planes de acción y recomendaciones de mejora. Las personas encargadas de intervenir en cada uno de estos procesos son el gerente de la empresa junto y los líderes de cada área.

Gráfico 3.4

PROCEDIMIENTO REVISION POR LA DIRECCION		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Plantear Objetivos de Calidad	1. Política de Calidad	Representante de la Direccion
	2. Objetivos de Calidad	
Revision Auditorias	3. Informe de Auditorias	
	4. Indicadores de gestion en los procesos	
	5. Registro de estado de solicitdes de accion	
	6. Actas de Revision Gerencial	
RECURSOS:		
Suministros de oficina		
FUENTE	Investigación Directa	
ELABORADO POR	Diana Cabrera - Nataly Escalante	

3.2.3 Diseño en el área de Auditorías Internas

Procedimiento del área de Auditoria Internas

Gráfico 3.5

CARACTERIZACIÓN AUDITORIA INTERNA		
DEPARTAMENTO:	Auditoria Interna	
PROCESO:	Gobernante	
OBJETIVO:	Controlar el estado de la empresa	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Jefe de Auditorias Internas	
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Informes de Auditorias anteriores	Revisión precisa de los documentos	Informe actual del estado de la empresa Planes de corrección y prevención
Evaluación del equipo de control interno	Detectar imperfección y falencias	
INDICADORES:		
Índice de Mejora		
RECURSOS:		
Suministros de oficina, computadoras		
FUENTE Investigación Directa		
ELABORADO Diana Cabrera - Nataly Escalante		

La caracterización de las auditorías internas tienen como entradas los informes de auditorías anteriores y la evaluación del equipo de control interno, el personal que interviene en este proceso es el equipo de control interno y el equipo evaluado, para llegar a las salidas de este proceso todos los que conforman el equipo deben realizar la respectiva revisión de los documentos y de ahí salen todos los planes de acciones y corrección que se deberán tomar.

Gráfico 3.6

PROCEDIMIENTO AUDITORIA INTERNA		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Planificacion	<p>1. El representante de la direccion aprobara el programa de auditorias cada año, considerando que todos los procesos identificados en el mapa deben ser auditados por la menos 1 vez al año. La frecuencia del programa puede ser modificada de acuerdo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resultado de auditorias internas y externas previas. - Estado de importancia del proceso auditado. - Quejas clientes. - Cambios significativos en la organizacion. <p>2. El lider del equipo auditor preparara el plan de auditoria que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos. - El alcance. - Los procesos a auditar. 	Representante de la direccion.
Actividades Iniciales	1. El auditor con anticipacion debe estar	Auditor Interno
Ejecucion	<p>1. Recoleccion y verificacion de la informacion.</p> <p>2. Hallazgos de la Auditoria.</p> <p>3. Cierre de la Auditoria.</p>	
Fializacion de la Auditoria	1. Todas las actividades incluidas en el plan de auditoria se han ejecutado	Auditor Interno / Responsable del proceso
Actividades de seguimiento	<p>1. Se verifica la implantacion de las acciones correctivas, preventivas o de mejora.</p> <p>2. Los responsables del proceso tienen la obligacion de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar el analisis de las causas de noconformidades. - Establecer las acciones correctivas. - Ejecutar las acciones correctivas. 	
RECURSOS:		
Suministros de oficina, computadoras		

FUENTE Investigación Directa

ELABORADORA Diana Cabrera - Nataly Escalante

3.3 Diseño del modelo de gestión de calidad basada en procesos de los procesos agregadores de valor

Estos procesos son los que contribuyen a la realización del giro de la organización, lo que implica que tengan una relación directa con el cliente y sus necesidades.

3.3.1 Diseño en el área de acopio

Caracterización del Procedimiento del Centro de Acopio

Gráfico 3.7

CARACTERIZACIÓN CENTRO DE ACOPIO		
DEPARTAMENTO:	CENTRO DE ACOPIO	
PROCESO:	Agregador de Valor	
OBJETIVO:	Recepcion de Materia Prima a la planta	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Supervisor del centro de Acopio	
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Recepcion de la Materia Pirma	<u>HACER</u>	Materia Lista para su Procesamiento
	Conteo	
	Selección	
	Pesado	
	<u>VERIFICAR</u>	
	Inspeccion de Materia Prima	
CONTROLADORES:	INDICADORES:	
Registro Ingreso materia prima		
RECURSOS:		
Infraestructura, computadoras, telefonos		
FUENTE Investigaciòn Directa		
ELABORADO Diana Cabrera - Nataly Escalante		

El centro de acopio tiene como proveedores para el comienzo de sus tareas a los transportistas que deben revisar el vehículo de tal manera que este desinfectado y preparado de acuerdo al producto que se vaya a transportar ; las entradas de esta área son las recepción, conteo y selección de la materia prima recibida, esta parte del proceso es esencial para la optimización de tiempo una vez que la materia prima pase al area de producción, la infraestructura donde se reciba la cosecha debe estar totalmente limpia y desinfectada para evitar acumulación de insectos, basura o polvo, de igual manera los operarios deberán realizar una clasificación , los encargados de realizar este trabajo

serán los operarios altamente capacitados para realizar esta gestión, para luego obtener como salida del proceso la materia prima calificada área su procesamiento de acuerdo al pedido del cliente.

Procedimiento del área de Acopio

Gráfico 3.8

PROCEDIMIENTO CENTRO DE ACOPIO		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Recepcion de la Materia Pirma	1. Control de calidad de la materia prima	Jefe de Planta
Clasificacion de la Materia Prima	1. Clasificacion de la materia prima en optimo estado.	Operarios encaragdos del proceso
	2. Pesado de la mercaderia que se enviara al departamento de produccion de acuerdo al pedido.	
CONTROLADORES:		
Registro Ingreso materia prima		
INDICADORES:		
Indice de Desperdicio		
RECURSOS:		
Infraestructura, computadoras, telefonos		

FUENTE Investigación Directa

ELABORADO Diana Cabrera - Nataly Escalante

3.3.2 Diseño en el área de ventas

Caracterización del Procedimiento de ventas

Gráfico 3.9

CARACTERIZACIÓN COMERCIALIZACIÓN		
DEPARTAMENTO:	Comercialización	
PROCESO:	Agregador de Valor	
OBJETIVO:	Comercialización del producto	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Jefe de Ventas	
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Análisis del Mercado	Identificar Oportunidades dentro del mercado	Plan Estratégico de Ventas
	Definir estrategias de venta	
Proceso de venta del producto	envió de cotización	Pre – Venta
	Negociación Cantidad del pedido y precio,	
	Envío de pedido a la Planta Industrial	Cierre de venta
CONTROLADORES:	INDICADORES:	
Ordene de Compra	Crecimiento de Ventas	
Notas de Ventas		
RECURSOS:		
Computadoras, Telefono, Internet		

FUENTE Investigación Directa
 ELABORADDC Diana Cabrera - Nataly Escalante

El área de ventas tiene como entradas el análisis del mercado al que se dirige el producto elaborado y todo el proceso de venta del producto dependiendo de esto se procederá a realizar estrategias; las personas que intervienen aquí son: el jefe del área de comercialización y los vendedores que son los principales protagonistas de todo el proceso, luego de la intervención de las actividades del equipo vienen las salidas que son el plan de venta, la preventa y el cierre de la venta.

Procedimiento del área de ventas

Gráfico 3.10

PROCEDIMIENTO COMERCIALIZACIÓN		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Identificar Oportunidades en el Mercado	1. Analisis del segmento al que se dirige la empresa.	Jefe de Ventas
	2. Definir estrategias de comunicacion y mercadeo	
Proceso de ventas	1. definir clientes objetivos.	Vendedores
	2. Consultar la base de datos.	
	3. Realizar Contacto Telefonico.	
	4. Analizar el cliente.	
	5. Elaboracion y envio de la cotizacion	
	6. Realizar el seguimiento.	
Proceso de Distribucion	1. Solicitar Documentos	Vendedor Jefe de Logistica
	2. Confirmar Reserva	
	3. coordinar el envio nacional de la mercancia.	
	4. Facturacion	
	5. Confrimar salida de mercancia.	
	6. Confrimar entrada de mercancia	
	7. Feedback del proceso.	
RECURSOS:		
Computadoras, Telefono, Internet		

FUENTE Investigación Directa

ELABORADORA Diana Cabrera - Nataly Escalante

3.3.3 Diseño en el área de producción

Caracterización del Procedimiento de Producción

Gráfico 3.11

CARACTERIZACIÓN PRODUCCIÓN		
DEPARTAMENTO:	Producción	
PROCESO:	Agregador de Valor	
OBJETIVO:	Controlar el proceso de Post Cosecha de la materia prima	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Jefe de Planta de Producción	
(¿Qué información o	(¿Qué es lo que se hace con esa información o	(¿Qué información o
Ingreso Materia prima	Registro de la cantidad entrante	Producto envasado
	Inspección y corte	
	Control de peso	Producto listo para despacho
	Etiquetado del envase	
	Almacenamiento	
INDICADORES:		
Tiempos de Entrega de la producción		
RECURSOS:		
Infraestructura de la planta, maquinaria, operarios		

FUENTE Investigación Directa

ELABORADO Diana Cabrera - Nataly Escalante

Dentro de la caracterización del procedimiento de la producción tenemos como al principal responsable del proceso a Jefe de Planta cuyo principal objetivo es controlar el proceso post cosecha de la materia prima, deberá ser la persona responsable de capacitar al personal de planta para que sepan cuáles son los procesos adecuados y los más óptimos para la cosecha, recepción, clasificación, corte, envasado, etiquetado y almacenamiento del producto.

Culminado este paso se procederá al envasado el personal encargado de esto se debe encargar del control de la cantidad de líquido de gobierno que se deba poner en las latas de acuerdo al producto ,otra actividad que debe realizar es controlar el peso de los envases ya que deben tener un peso estándar . Una vez envasado se procede al etiquetado se debe revisar la etiqueta adecuada para el envase y el producto al ser despachado.

Al terminar este proceso el producto deber ser almacenado en las bodegas de la planta, el departamento de logística será el encargado de planificar el cargue y despacho de acuerdo a los pedidos que haya recibido por parte de sus clientes.

Para esta caracterización los documentos asociados que se debe utilizar son las ordenes de comprar que son enviadas por el área de ventas, guías de recepción de materia prima donde se deba indica cantidad de producto recibido, proveedor (de ser necesario) fecha recepción; en esta guía también se deberá especificar el estado en que se está recibiendo el producto.

Los recursos indispensables para esta área son el jefe de planta quien supervisa toda la operación de la producción, operadores de la planta quienes son el principal elemento que ayudan a mantener a tiempo y en perfecto funcionamiento del proceso ayudan podrán dar un seguimiento al proceso de la producción asegurándose que todo funcione a cabalidad obteniendo resultados de eficiencia y eficacia.

La maquinaria que se utiliza en la producción se debe dar el mantenimiento correspondiente, esta actividad la debe realizar un operador capacitado y que tenga conocimiento del tema.

Procedimiento del área de producción

Gráfico 3.12

PROCEDIMIENTO PRODUCCIÓN		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Recepcion Materia Prima	1. Verificacion estado de la materia prima	Jefe Produccion Supervisores por de cada Proceso
	2. Direccionar la materia prima al area de corte, de acuerdo a especiicaciones planteadas por el cliente	
	3. Enviar la materia prima al area de envasado (tamaño y peso de acuerdo al acuerdo con el cliente	
	4. etiquetado de los enlatados. La etiqueta es definda por el cliente	
	5. Almacenamiento de la mercaderia hasta orden de despacho por parte del departamento de logistica.	
RECURSOS:		
Infraestructura de la planta, maquinaria, operarios.		

FUENTE Investigación Directa

ELABORADO Diana Cabrera - Nataly Escalante

3.3.4 Diseño en el área de logística

Caracterización del Procedimiento de Logística

Gráfico 3.13

CARACTERIZACIÓN LOGISTICA		
DEPARTAMENTO:	Logística	
PROCESO:	Agregador de Valor	
OBJETIVO:	Distribuir producto terminado en el lugar adecuado , en el momento preciso y en las condiciones adecuadas	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Jefe de Logística	
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Producto Terminado	Coordinar la entrega de producto terminado entre Logística y Producción (fechas y cantidades)	Producto embarcado
	Coordinar con el Operador Logístico (proveedor externo) el retiro de producto terminado para su distribución	
	Embarcar y almacenar la mercadería en el contenedor (proveedor externo)	
	Elaborar el Informe de producto despachado (Supervisor de Bodega)	
CONTROLADORES:	INDICADORES:	
Lista de Empque	Tiempos de Entrega de los pedidos	
Guía de Remisión		
RECURSOS:		
Suministros de Oficina, computador, internet, telefono		

FUENTE Investigación Directa

ELABORADO Diana Cabrera - Nataly Escalante

Dentro de este proceso tenemos como única entrada al producto terminada; las actividades de planeación son la coordinación de la entrega del producto terminado con el operador logístico seleccionado donde se establecerán fechas lo mas exactas para indicar el dato al cliente, luego de esto se tendrá que realizar el embarque de la mercadería junto con el informe del producto despachado, la persona encargada del control de esto será el supervisor de bodega; la salidas de este proceso son el embarque del producto y la entrega en perfecto estado del mismo al cliente.

Procedimiento del área de logística

Gráfico 3.14

PROCEDIMIENTO LOGISTICA		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Pre Embarque	1. Se registra nombre del exportador, consignatario, datos del empaque, fecha de embarque y condiciones de venta.	Operador logístico
	2. DAE (Documentos Aduaneros de Exportacion	
	3. Se detalla datos del exportador y el comprador.	
	4. Certificado de Origen.	
Post Embarque	1. Se cierra la exportacion mediante el SENA (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador), y se adquiere la DAE definitiva.	
	2. Liquidacion del embarque en un plazo maximo de 30 dias una vez zarpada la nave.	
RECURSOS:		
Suministros de Oficina, computador, internet, telefono		

FUENTE Investigación Directa

ELABORADO Diana Cabrera - Nataly Escalante

3.3.5 Diseño en el área de Servicio al Cliente

Caracterización del Procedimiento de Servicio al Cliente

Gráfico 3.15

CARACTERIZACIÓN SERVICIO AL CLIENTE		
DEPARTAMENTO:	Servicio al Cliente	
PROCESO:	Agregador de Valor	
OBJETIVO:	Realizar el seguimiento a la información recibida por parte de clientes internos externos sobre quejas y reclamos relacionados con la calidad de producto.	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Jefe de logística / Coordinador de Servicio al Cliente	
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Orden de Compra	Confirmar fecha de entrega definitivo con el cliente	Orden verificada
	Verificar el pedido y revisar que tenga todos los datos correctos	
	Confirmación recibo de la mercadería	Recibo Verificado
Novedades de Entrega	Identificar problemas en caso de queja por parte de	Solución de Inconvenientes
CONTROLADORES:	INDICADORES:	
Guía de Recepción	Satisfacción del Cliente	
RECURSOS:		
Computadoras, Teléfono, Internet, Suministros de Oficina.		

FUENTE Investigación Directa
 ELABORADO Diana Cabrera - Nataly Escalante

La satisfacción del cliente tiene como entrada los resultados del análisis de satisfacción de los usuarios, la cual está controlada por los registros diarios de reclamos y quejas, el personal que interviene en este proceso serán las nuevas contrataciones que se realizarán específicamente para esta área; este equipo deberá realizar el análisis de los documentos mencionados y de ahí obtendrán las salidas del proceso como son: los informes de resultados de satisfacción y los planes de mejora para satisfacción usuarios. Este proceso está evaluado mediante el indicador de satisfacción de los usuarios.

Procedimiento de Servicio al Cliente

Gráfico 3.16

PROCEDIMIENTO SERVICIO AL CLIENTE		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Recibir Facturas de las ventas	1. Recepcion de prioridades de entrega	Coordinador Servivio al cliente
	2. Seguimiento del envio de los pedido.	
	3. informe de esta del envio a los clientes.	
	4. Recepcion de documentacion soporte de las entrega realizadas para poder solucionar adecuadamente cualquier inconveniente con los clientes.	
RECURSOS:		
Computadoras, Telefono, Internet, Suministros de Oficina.		
FUENTE Investigaciòn Directa		
ELABORADO Diana Cabrera - Nataly Escalante		

3.4 Diseño del modelo de gestión de calidad basada en procesos de los Procesos de Soporte

Los procesos de soporte son los que permiten el correcto desempeño de cada área ya que estos se encargan de proveer todo requerimiento necesario para el funcionamiento óptimo.

3.4.1 Diseño en el Compra Locales

Caracterización del Proceso de Compras Locales

Gráfico 3.17

CARACTERIZACIÓN COMPRAS LOCALES		
DEPARTAMENTO:	Compras Locales	
PROCESO:	Soporte	
OBJETIVO:	Suministrar a todas las áreas de la Compañía insumos, materiales y más requerimientos para la ejecución de sus actividades	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Jefe de Logística- Operadores Compras locales	
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Requerimientos por áreas	Recepción de la solicitud requerimiento de las áreas	Entrega de requerimiento
	Evaluación de Proveedores	
	Aprobación de la solicitud requerimiento	
	Emisión de la orden de compra	
	Recepcion de los productos.	
CONTROLADORES:	INDICADORES:	
Procedimiento de Compras	Cumplimiento de Entrega de los requerimientos	
Cotización	Nivel Cumplimiento de proveedores	
Orden de Compra		
Factura		
RECURSOS:		
Computadoras, Telefono, Internet		

FUENTE Investigación Directa
ELABORADO Diana Cabrera - Nataly Escalante

Dentro de la caracterización de este departamento tenemos como proveedor a todas la áreas de la empresa, las entradas son los requerimientos de las mismas y las actividades que deben llevarse a cabo por parte del personal encargado son: la evaluación de los proveedores, recepción de la solicitud de requerimientos y la aprobación de la solicitud, una vez que esté aprobada se procede a la emisión de la orden de compra y por ultimo a recepción del producto por parte del proveedor.

Procedimiento del área de compras locales

Gráfico 3.18

PROCEDIMIENTO COMPRAS LOCALES		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Evaluacion Proveedores	1. Evaluacion estrategica de los proveedores.	Jefe Logistica
Recepcion Requerimiento Mercaderia	1. El area que requiera un bien o servicio debera enviar un correo con su solicitud, avalada por su superior.	Personal General
Aprobacion del Requerimiento	1. Analisis del requerimiento	Jefe Logistica
Cotizacion	1. Se solicita una cotizacion a 3 proveedores, el que proporcione el mejor precio sera el elegido para la compra.	
Emision Orden de Compra	1. Emite orden de compra al proveedor	
Recepcion de la mercaderia	1. Entrega del bien o servicio.	Solicitante
RECURSOS:		
Computadoras, Telefono, Internet		

FUENTE Investigación Directa
 ELABORADO POR Diana Cabrera - Nataly Escalante

3.4.2 Diseño en el área de Talento Humano

Caracterización del procedimiento de Talento Humano

Procedimiento del área de talento humano

Gráfico 3.19

CARACTERIZACIÓN TALENTO HUMANO		
DEPARTAMENTO:	Talento Humano	
PROCESO:	Soporte	
OBJETIVO:	Apoyo a los procesos de valor agregado	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Jefe Talento Humano	
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Solicitud de vacante o creación	Planear las fuentes de reclutamiento establecidas para el puesto	Personal calificado en el puesto
Capacitaciones	Análisis de brechas educación, formación y habilidades	Mejora Clima Laboral
	Planes de acción y ejecución de mejora	
Desvinculación del personal	Por terminación del contrato, se notifica al trabajador que se da por terminado el contrato	Notificación de terminación del contrato
	Por despido, talento humano notifica la decisión de dar por terminada la relación laboral de manera unilateral	Visto Buneo, Aviso de Salida
	Por renuncia, se recibe la carta de renuncia voluntaria	Carta de Salida
CONTROLADORES:	INDICADORES:	
Solicitud Vacante	Cumplimiento de Objetivos de Bienestar Empresarial	
Manual de Funciones		
Evaluaciones		
Notificaciones de entreda y salida de personal		
RECURSOS:	Computadoras, Telefono, Internet	

FUENTE Investigación Directa
ELABORADO Diana Cabrera - Nataly Escalante

El proceso del área de talento humano es uno de los más complejos por la responsabilidad de la contratación del correcto equipo de trabajo para cada área de la empresa, para lograr este objetivo las entradas de este departamento serán: la solicitud

de vacante o la creación de un nuevo puesto donde para este proceso procederán realizar el reclutamiento de los aspirantes de acuerdo al perfil solicitado por el líder y realizar las entrevistas y toma de decisión de entrada de un nuevo empleado; puede darse el caso también de que el líder de área requiera únicamente la capacitación de un integrante de su equipo, ahí deberán realizar la detección de destrezas necesitadas para crear un plan de capacitación, el equipo involucrado dentro de este proceso son los líderes de área que requieran personal o capacitación, todo el equipo que conforme talento humano. La salida de este proceso es la obtención de un equipo de trabajo altamente capacitado para ejercer las funciones requeridas por cada puesto.

Gráfico 3.20

PROCEDIMIENTO TALENTO HUMANO		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Recepcion Solicitud de Vacante	1. Solicitud de Personal	Jefe Talento Humano
	2. Determinacion del perfil necesario.	
	3. Subir al internet el perfil de los puestos requeridos.	
	4. Revision y selección de hojas de vida.	
Revision del Solicitante	1. Se envian las hojas de vida seleccionadas al jefe dela area que realizo la solicitud.	Jefe Talento Humano
	2. Reclutamiento, selección y contratacion.	
Analisis Clima Laboral	1. Trimestralmente se realiza una encuesta sobre el clima laboral, de acuerdo a los resultados se toman medidas correctivas o preventivas para el mejoramiento del mismo.	Jefe Talento Humano
Pago Remuneraciones	1. Elaboracion Rol de pagos, consierando todos los descuentos ya sea de dias o adelantos solicitados, horas extras y comisiones.	Asistente de Nomina
Capactaciones	1. Se realizara capaciacion al personal de acuerdo a los requerimientos especificos por cada area para mejorar: Procesos Aptitudes	Jefe Talento Humano
RECURSOS:		
Computadoras, Telefono, Internet		

FUENTE Investigación Directa

ELABORAI Diana Cabrera - Nataly Escalante

3.4.3 Diseño en el Área Financiera

Caracterización del procedimiento financiero.

Gráfico 3.21

CARACTERIZACIÓN FINANCIERO		
DEPARTAMENTO:	Financiero	
PROCESO:	Soporte	
OBJETIVO:		
RESPONSABLE DEL PROCESO:	Jefe de Financiero / Contador / Auxiliar Contable	
ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS
Presupuesto Preliminar por áreas	Informes presupuestales estimados	Presupuesto Anual
Gestion Proyectos	Analisis Proyectos de Inversión	
	Plan de acción	
CONTROLADORES:	INDICADORES:	
Plan Financiero Anual	Margenes de Contribución	
Presupuestos	Indice de Liquidez	
RECURSOS:		
Computadoras, Telefono, Internet, Suministros de Oficina		

FUENTE Investigación Directa
ELABORADO Diana Cabrera - Nataly Escalante

Dentro de la caracterización del área financiera intervienen todas las áreas de la empresa, las entradas son documentos de los presupuestos preliminares de cada área solicitados, recepción de facturas y recaudos, gestión de proyectos de inversión, las actividades principales de este departamento son la verificación de los planes de acción y presupuestos por área y revisión de cartera de clientes, de aquí tenemos las siguientes salidas: presupuesto anual, recibos y certificados y soportes de control contable. Las personas que intervienen en estos procesos son el jefe financiero, el contador y el auxiliar contable.

Procedimiento del área financiera

Gráfico 3.22

PROCEDIMIENTO FINANCIERO		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
Proceso Financiero y Contable	1. Generar y rendir informacion contable a las directivas de las entidades tanto internas como externas	Jefe Financiero Jefe Contable Auxiliar Contable
	2. Elaboracion anual del presupuesto y control mensual de la ejecucion del mismo.	
	3. Prepara estados financieros.	
	4. Efectuar controles de los activos de la empresa.	
	5. Invertir los activos de la empresa procurando el rendimiento de los mismos.	
	6. Recaudar ingresos de los productos que vende la empresa, exceptuando los ingresos registrales.	
	7. Controlar el movimiento de todas las cajas de la empresa.	
	8. Efectuar moviimientos bancarios.	
	9. Liquidacion de nomina, aportes patronales, vacaciones, contratos de trabajo y de retencion.	
RECURSOS:		
Computadoras, Telefono, Internet, Suministros de Oficina		

FUENTE Investigación Directa

ELABORAI Diana Cabrera - Nataly Escalante

4 Capítulo IV

4.1 Análisis de Presupuesto Financiero de inversión para la implementación del Área Logística, Servicio Post Venta y Centro de acopio

4.1.1 Centro de Acopio

De acuerdo a la propuesta por nuestra parte para tener una cadena de valor completa dentro de una empresa dedicada a la exportación de conservas vegetales el centro de acopio es una área muy importante e indispensable para el desarrollo productivo de este tipo de empresas que se dedican a ese negocio es por ello que para la implementar esta área la inversión es de \$ 19843.33 los mismos que serán distribuidos de la siguiente manera para el manejo manipuleo de la carga que llegue a planta vimos la necesidad de adquirir un montacargas y carretillas hidráulicas esta maquinaria es practica ya que ahorra tiempo y presupuesto sus principales funciones permite trasladar alimentos evitando el maltrato y manipulación obteniendo un trabajo eficaz que agilite el traslado de la mercadería .

También se tomó en cuenta la necesidad de adquirir una computadora, la misma que facilitara al operador en registrar cantidades, pesos emitir comprobantes de recepción de carga entre otras actividades que sean necesarias el uso de este equipo de oficina otros artículos básicos la compra de una impresora, teléfono. Para la persona encargada de registrar cantidades pesos se consideró en obtener un escritorio donde se ubicara teléfono, y demás suministros que se necesite. En cuanto al capital de trabajo se está proponiendo en contratar talento humano como un supervisor y 5 operarios que se encargaran de todo el proceso que conlleve el centro de acopio

Gráfico 4.1

MAQUINARIA Y EQUIPOS	CANT	V. UNITARIO	TOTAL
Montacargas	1	6000	6000
carretilla hidraulica	1	300	300
TOTAL MAQ Y EQUIPOS		\$ 6.300,00	\$ 6.300,00
EQUIPOS DE OFICINA	CANT	V. UNITARIO	CANT. TOTAL
Computadora	1	\$ 800	\$ 800,00
Impresora	1	\$ 150	\$ 150
Teléfono	1	\$ 60	\$ 60
suministros de oficina	-	\$ 150	\$ 150
TOTAL EQUIPO DE OFICINA		\$ 1.160	\$ 1.160,00
MUEBLES, ENSERES	CANT	V. UNITARIO	CANT. TOTAL
Escritorio	1	100	\$ 100
TOTAL Mueble, Enseres		100	\$ 100
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 7.560,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS CENTRO DE ACOPIO			
utiles de aseo	-	\$ 25,00	\$ 25,00
Capital de Trabajo			
CONCEPTO	CANT	V. UNITARIO	CANT. TOTAL
Supervisor centro de acopio	1	\$ 550,00	\$ 550,00
operarios centro de acopio	5	\$ 354,00	\$ 1.770,00
decimo tercero	3	\$ 578,33	\$ 578,33
decimo cuarto	3	\$ 170,00	\$ 170,00
SUMA		\$ 1.638,33	\$ 2.998,33
FUENTE: Investigación Directa			
ELABORADO POR: Diana Cabrera - Nataly Escalante			

4.2 Logística

Tras un análisis para la implementación de un nuevo diseño de gestión de calidad basada en procesos para el área de logística de una exportadora de conservas vegetales hemos visto la necesidad de aplicar un presupuesto financiero para esta área, como uno de nuestras proyecciones para este departamento es en tener una logística eficiente disminuyendo tiempos de entrega, por lo que vimos la necesidad de adquirir un vehículo (furgoneta) el mismo que está valorado con un precio de \$21000, activo cuyo objetivo específicamente es de los procesos en cuanto se refiere a recoger etiquetas, cartones ya que los proveedores muchas veces no cumplen con tiempo de entrega por lo que vimos necesario de adquirir este equipo, así en el caso de no llegar a cumplir los proveedores con sus tiempos de entrega el vehículo adquirido conjuntamente con un chofer y ayudante podrán ahorrar tiempo, pudiendo llevar los materiales necesarios a la planta y así poder despachar a tiempo la mercadería, son factores que muchas veces no

se los toma en cuenta pero enfocándonos en añadir este tipo de procesos, se podrá obtener excelentes resultados los mismos que incrementara la eficiencia y eficacia de la cadena de valor.

Dentro del presupuesto que se va asignar para el desarrollo de esta nuevo proceso vimos la necesidades en contratar a una persona que específicamente trabaje en esta aérea, ganado un sueldo de \$650, el objetivo es que se pueda ofrecer un servicio de excelente calidad y el cliente sea el más beneficiado satisfaciendo sus necesidades y exigencias.

Esta persona estará encargada de desarrollar todo el proceso logístico que incurre al momento de despachar una mercadería, sus funciones empezara desde el adquisición de proveedores de transporte lo mismo que sean a un bajo costo y puedan ofrecer un excelente servicio, uno de los problemas que hemos detectado que se puede dar en esta área es la dificultad de conseguir un servicio de transporte eficiente y sobre todo que se cumpla con las exigencias del área de producción quienes son los que exigen cumplimiento de fechas de despacho y cargues de acuerdo a su planificación mensual que lleguen a tener. este será uno de los roles que la persona asignada para este puesto debe cumplir para llegar al objetivo en ofrecer una mejor calidad de servicio y de producto cumpliendo con los objetivos que se deben cumplir como son los que hemos resaltado que son ofrecer un excelente servicio, producto a un menor costo y con un menor tiempo de entrega.

El total del presupuesto asignado para este departamento es de \$28.472,73 incluyendo activos fijos y gastos administrativos los cuales son indispensables en la ejecución de esta área tan importante dentro de la cadena de valor.

Presupuesto de Inversión

Gráfico 4.2

MAQUINARIA Y EQUIPOS	CANT	V. UNITARIO	TOTAL
FURGONETA	1	21.000,00	21.000,00
TOTAL MAQ Y EQUIPOS		21.000,00	21.000,00
EQUIPOS DE OFICINA	CANT	V. UNITARIO	CANT. TOTAL
Computadora	1	\$ 800	\$ 800,00
Impresora	1	\$ 150	\$ 150
Teléfono	1	\$ 60	\$ 60
Teléfono Celular Samsung	1	\$ 499	\$ 499
suministros de oficina	-	\$ 150	\$ 150
Copiadora	1	\$ 2.425	\$ 2.425
TOTAL EQUIPO DE OFICINA		\$ 4.084	\$ 4.084,00
MUEBLES, ENSERES	CANT	V. UNITARIO	CANT. TOTAL
Ficheros	2	\$ 100	\$ 200
Archivadores	2	\$ 100	\$ 200
Equipo Modular	1	\$ 400	\$ 400
TOTAL Mueble, Enseres		\$ 800	\$ 800
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 7.560,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS DEPARTAMENTO LOGISTICA			
utiles de aseo	-	\$ 25,00	\$ 25,00
Costo distribucion nuevo depart. De logistica	-	\$ 166,70,00	\$ 166,70,00
Internet	-	\$ 20,00	\$ 20,00
Cafeteria	-	\$ 45,00	\$ 45,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS DEPARTAMENTO LOGISTICA			\$ 256,70
GASTOS PLAN VOZ Y DATOS CELULAR LOGISTICA			
Gasto Plan Voz	-	\$ 10,00	\$ 10,00
Gasto Plan Datos	-	\$ 12,00	\$ 12,00
TOTAL GASTOS PLAN VOZ Y DATOS DDEPT. LOGISTICA			\$ 22,00
TOTAL GASTOS			\$ 278,70
Capital de Trabajo			
CONCEPTO	CANT	V. UNITARIO	CANT. TOTAL
Mensajero	1	\$ 354,00	\$ 354,00
Chofer	1	\$ 550,00	\$ 550,00
Coordinadora Logistica	1	\$ 650,33	\$ 650,33
decimo tercero	3	\$ 1.062,00	\$ 1.062,00
decimo cuarto	3	\$ 85,00	\$ 85,00
SUMA		2.853,33	2.853,33
FUENTE: Investigación Directa			
ELABORADO POR: Diana Cabrera - Nataly Escalante			

4.3 Servicio al cliente

Para esta nueva área que analizamos y vimos la necesidad de implementar en la cadena de valor para una exportadora de conservas vegetales el presupuesto total sería de \$7.778,40 El mismo que sería distribuido primero para la contratación de 2 personas, las mismas que se encargaran de contactarse con cliente final para verificar el estado del

producto, el sabor, la textura, en el caso de tener alguna sugerencia o comentarios considerarlo para futuros embarques.

Según este análisis realizado llegamos a la conclusión que es necesario el seguimiento de la mercadería una vez despachada, medir el nivel de satisfacción por parte del cliente, saber cuál fue su percepción desde la coordinación de todo el embarque, despacho de la mercadería, y una vez recibida la carga por parte del cliente final.

Aspectos que son muy importantes y lo tomamos muy en cuenta para el diseño de gestión de calidad y sea considerado como un proceso dentro de la cadena de valor.

Presupuesto de Inversión

Gráfico 4.3

EQUIPOS DE OFICINA	CANT	V. UNITARIO	CANT. TOTAL	Vida Útil
Computadora	2	\$ 800	\$ 1.600,00	3
Impresora	1	\$ 150	\$ 150	3
Teléfono	2	\$ 60	\$ 120	4
Teléfono Celular	1	\$ 499	\$ 499	no deprecia
suministros de oficina		\$ 150	\$ 150	no deprecia
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			\$ 2.519,00	
MUEBLES, ENSERES	CANT	V. UNITARIO	CANT. TOTAL	Vida Útil
Ficheros	2	\$ 100	\$ 200	8
Archivadores	1	\$ 100	\$ 100	8
Equipo Modular	2	\$ 400	\$ 800	8
TOTAL Mueble, Enseres			\$ 1.100	
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 3.619,00	

GASTOS ADMINISTRATIVOS LOGISTICA			
utiles de aseo	-	\$ 25,00	\$ 25,00
costo distribucion arriendo nuevo departamento logistica	-	\$ 166,70	\$ 166,70
cafeteria	-	\$ 20,00	\$ 20,00
Internet	-	\$ 45,00	\$ 45,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS LOGISTICA			\$ 256,70
GASTOSPLAN DE VOZ Y DATOS CELULAR LOGISTICA			
GASTO PLAN VOZ	-	\$ 10,00	\$ 10,00
GASTO PLAN DATOS	-	\$ 12,00	\$ 12,00
TOTAL GASTOS PLAN DE VOZ Y DATOS CELULAR LOGISTICA			\$ 22,00
TOTAL GASTOS			\$ 278,70

▪ **Capital de Trabajo**

Capital de Trabajo	CANT	V. UNITARIO	CANT. TOTAL
CONCEPTO			
asistente servicio al cliente	1	\$ 340,00	\$ 340,00
asistente servicio al cliente	1	\$ 340,00	\$ 340,00
decimo tercero	2	\$ 368,33	\$ 368,33
decimo cuarto	2	\$ 56,67	\$ 56,67
SUMA		\$ 1.105,00	\$ 1.105,00

4.4 Análisis Inversión

Para poder realizar el análisis de factibilidad de la inversión en las áreas mencionadas dentro del proyecto hemos realizado una proyección a 5 años, donde en el año 0 tenemos el total de los gastos fijos por cada departamento.

A partir del año 1 se empiezan a realizar las deducciones correspondientes a los activos fijos de la inversión, donde tenemos los siguientes rubros:

- Gastos Administrativos

- Comunicaciones

- Sueldos y Beneficios Sociales:

Para el cálculo de estos valores se afectó al promedio de índice de inflación a cada rubro, que está en un promedio del 4%.

- Depreciaciones:

Para este cálculo utilizamos el método en línea recta, donde se calculó el 33,3% para los equipos de cómputo; el 10% a 10 años para la maquinaria y el 20% a 5 años para los vehículos

Todas estas cifras se deducen de margen de contribución anual para poder obtener la utilidad bruta generada.

Se hizo el cálculo del margen de contribución generando un porcentaje de crecimiento en ventas durante el periodo de los 5 años (los porcentajes son: 5%, 8%, 10%, 10%, 10% respectivamente).

A continuación tenemos el análisis los indicadores de viabilidad del proyecto, donde podemos observar que el incremento porcentual de las ventas es de hasta un 10% lo que

nos lleva a tener los indicadores esenciales de factibilidad muy por encima de la media, nuestro VAN es de \$266.832,03 y la tasa interna de retorno del 116%, que sobe pasa notablemente a la tasa de descuento utilizada para analizar la viabilidad del proyecto que es del 8%.

Podemos concluir con este análisis que la implementación de los departamentos es viable y auto sustentable gracias a la tasa de retorno que arroja el análisis.

Gráfico 4.4

VENTAS GENERALES EMPRESA	4,382,583.00	4,601,712.15	4,969,849.12	5,466,834.03	6,013,517.44	6,614,869.18	
	0%	5%	8%	10%	10%	10%	
	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
INGRESOS							
Aumento de Ventas	-	219,129.15	368,136.97	496,984.91	546,683.40	601,351.74	
(-) COSTO VENTAS	-	(153,390.41)	(257,695.88)	(347,889.44)	(382,678.38)	(420,946.22)	
MARGEN DE CONTRIBUCION	-	65,738.75	110,441.09	149,095.47	164,005.02	180,405.52	669,685.85
GASTOS							
Logística	25,884.00	25,177.16	26,266.03	27,410.63	28,389.41	29,654.36	162,781.58
Propiedad Planta y Equipo	25,884.00	-	-	-	-	-	
Gastos Administrativos		256.70	282.37	310.61	341.67	375.83	
Sueldos		18,648.00	19,580.40	20,559.42	21,587.39	22,666.76	
Beneficios Sociales		2,616.00	2,746.80	2,884.14	3,028.35	3,179.76	
Depreciaciones		3,656.46	3,656.46	3,656.46	3,432.00	3,432.00	
Servicio al Cliente	3,619.00	10,368.22	10,854.09	11,365.54	11,344.16	11,911.06	59,462.07
Propiedad Planta y Equipo	3,619.00	-	-	-	-	-	
Gastos Administrativos		256.70	282.37	310.61	341.67	375.83	
Comunicaciones		22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	
Sueldos		8,496.00	8,920.80	9,366.84	9,835.18	10,326.94	
Beneficios Sociales		708.00	743.40	780.57	819.60	860.58	
Depreciaciones		885.52	885.52	885.52	325.71	325.71	
Centro Acopio	7,560.00	13,990.19	14,615.69	15,272.59	15,704.68	16,429.21	83,572.36
Propiedad Planta y Equipo	7,560.00	-	-	-	-	-	
Gastos Administrativos		25.00	27.50	30.25	33.28	36.60	
Sueldos		10,848.00	11,390.40	11,959.92	12,557.92	13,185.81	
Beneficios Sociales		1,612.00	1,692.60	1,777.23	1,866.09	1,959.40	
Depreciaciones		1,505.19	1,505.19	1,505.19	1,247.40	1,247.40	
TOTAL DEDUCCIONES	37,063.00	49,535.57	51,735.81	54,048.75	55,438.25	57,994.63	305,816.01
UTILIDAD BRUTA	(37,063.00)	16,203.18	58,705.28	95,046.72	108,566.77	122,410.89	363,869.84

TASA DE DESCUENTO	8%
VAN	\$ 266,832.03
TIR	116%

5 Capítulo V

5.1 Conclusiones y Recomendaciones

5.2 Conclusiones

El principal objetivo de esta investigación fue analizar la factibilidad de implementar un modelo de gestión de calidad basado en procesos para las empresas exportadoras de conservas vegetales enlatadas en el Ecuador, al finalizar esta investigación concluimos lo siguiente:

- En el Ecuador la producción agro exportadora de productos no tradicionales está en auge.
- Existen varias empresas dedicadas a la producción y exportación de productos vegetales en conserva por la amplia vegetación que se produce dentro de sus regiones.
- Las empresas exportadoras de conservas en su gran mayoría no tienen planteados correctamente los procesos que deben seguir para lograr una buena ejecución de sus objetivos debido a la falta de control en sus procesos o a su vez por la falta de uno de ellos.
- Se planteó que dentro de una empresa exportadora se debe tener una cadena de valor muy firme donde debemos tener procesos gobernantes, procesos agregadores de valor y procesos de soporte.
- Es necesaria una correcta estructuración de las empresas debido a que el mercado internacional al que se comercializa cada vez exige estándares de calidad más altos.

- Al tener una cadena de valor completa y bien estructurada podemos a través de ella ofrecer un producto y/o servicio de excelente calidad, y así satisfacer las exigencias, tendencias del consumidor.
- El proceso exige que sean cumplidos a cabalidad para obtener resultados que beneficien a la productividad y rentabilidad de la empresa como también alcanzar uno de los objetivos más importantes que es complacer lo que actualmente el cliente externo exige al momento de consumir alimentos.

5.3 Recomendaciones

- Impulsar a todas las empresas productoras exportadoras de conservas vegetales enlatadas, para que tengan mayor oportunidad en nuevos mercados que actualmente se sienten atraídos por consumir productos ya sean frutas, vegetales u hortalizas enlatadas.
- Llegar a acuerdos comerciales que beneficien a las exportadoras a las que se dedican a la exportación antes mencionadas para que puedan satisfacer a la demanda nacional y extranjera.
- Capacitar a Pymes para que puedan producir y exportar productos de excelente calidad para el consumo humano.
- Apoyar a empresas productoras exportadoras de conservas vegetales ya que no todas cuentan con el capital necesario para adquirir maquinaria de última tecnología, las mismas que facilitan el proceso, ahorran tiempo, obteniendo un producto de alta calidad y llegando a ser competitivos en el mercado extranjero.

Bibliografía

- ✓ HARRINGTON, H. James; Mejoramiento de Procesos; Primera Edición, Editorial McGraw Hill; Bogotá-Colombia; 1995.
- ✓ LINCANGO, Miguel Ángel. Compendio de Administración por Procesos, Guía Didáctica. Quito-Ecuador, 2006.
- ✓ MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Gerencia de Procesos. Editorial. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. Colombia, 2001.
- ✓ JAMES, Paul. Gestión de la Calidad Total, Texto Introductorio. Poentice Hall Iberia. Madrid 1997.

Linkografía

- ✓ <http://www.abastus.com/alimentos-snob/pw/productos>
- ✓ <http://www.fadesa.com/Web/Catalog/ProductDetail.aspx?Id=18&CategoryID=20&Cat=ali&ItemID=50>
- ✓ http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/comercio/consultaCliente.jsp?consultaPor=codigo&patronBusqueda=1290050320001
- ✓ http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/servlet/fin.bce.comercio.seguridad.ConexionCex?pagDestino=/comercio/consultaXNandinaImportExport.jsp
- ✓ <http://www.bce.fin.ec/index.php/sector-externo>
- ✓ <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas2o>
- ✓ <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica>
- ✓ http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/comercio/consultaTotXNandinaPaisConGrafico.jsp
- ✓ <http://www.fedexpor.com/>
- ✓ <http://www.industrias.gob.ec/>
- ✓ <http://www.agroconsultoraplus.com/informeconservas.htm>
- ✓ <http://www.distribucion-y-logistica.com/logistica/articulos/logistica-y-distribucion.html>
- ✓ http://comercioexterior.com.ec/qs/sites/default/files/Procedimientos%20para%20Exportar%20desde%20Ecuador_0.pdf
- ✓ http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/PROEC_GL2012_INTL.pdf
- ✓ <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/alimentos-procesados/>