



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACIÓN Y
ADUANAS**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACIÓN Y
ADUANAS**

**TEMA: “PLAN DE MEJORA PARA LA CREACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR, CASO EMPRESA
EXOTIC FRUITS DEL ECUADOR S.A”.**

AUTOR(A): JOSELYN ESTEFANÍA CISNEROS LÓPEZ

DIRECTOR(A) DE TESIS: DRA. LAURA DE LA CRUZ G.

QUITO – ECUADOR

2016

**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO
PROYECTO DE TITULACIÓN**

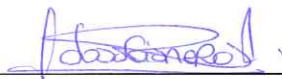
DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1720508827
APELLIDO Y NOMBRES:	Cisneros López Joselyn Estefanía
DIRECCIÓN:	Pasaje Wuayco E14-127 y Nicolás Cortez
EMAIL:	joss.cisneros@gmail.com
TELÉFONO FIJO:	02-2522-861
TELÉFONO MOVIL:	0984914989

DATOS DE LA OBRA	
TITULO:	Plan de mejora para la creación del departamento de Comercio Exterior, caso empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A
AUTOR O AUTORES:	Joselyn Cisneros
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	04/03/2016
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Dra. Laura de la Cruz G
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>

TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera en Comercio Exterior, Integración y Aduanas
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>El siguiente trabajo investigativo tiene como propósito la creación del departamento de comercio exterior para la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A, para lo cual se realizó un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa y se pudo verificar las falencias y necesidad del departamento de comercio exterior, por este motivo se realiza la propuesta para poner en marcha dicho departamento con la finalidad de que la empresa pueda crecer y aporte al desarrollo económico del país.</p>
PALABRAS CLAVES:	<p>Departamento de Comercio Exterior</p> <p>Empresa Exotic Fruits del Ecuador</p> <p>Exportación de pulpa de fruta</p>
ABSTRACT:	<p>The following research work aims at the creation of the department of foreign trade for the company Exotic Fruits from Ecuador SA, for which a diagnosis of the current situation where the company is and could verify the shortcomings and the need was made the foreign trade department, for this reason the proposal is made to launch the department in order to allow the</p>

	company to grow and contribute to the economic development of the country.
KEYWORDS	Department of Foreign Trade Exotic Fruits of Ecuador Exporting fruit pulp

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: 

CISNEROS LÓPEZ JOSELYN ESTEFANÍA

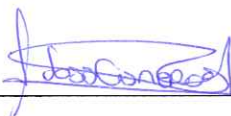
1720508827

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **CISNEROS LÓPEZ JOSELYN ESTEFANÍA**, CI 1720508827 autor/a del proyecto titulado: **Plan de mejora para la creación del departamento de comercio exterior, caso empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A**, previo a la obtención del título de **INGENIRÍA EN COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACIÓN Y ADUANAS** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 02 de Agosto del 2016

f:  _____

CISNEROS LÓPEZ JOSELYN ESTEFANÍA

1720508827

Quito, 13 de Enero del 2016

A quien corresponda,

Yo, Alejandro Tejada Erazo, Director General de la Empresa Exotic Fruits Ecuador S.A, con RUC 1720976651001, autorizo a la señorita Joselyn Estefanía Cisneros López CI 1720508827, a que pueda hacer uso de la información y de nuestra marca para uso netamente de su proceso de titulación de esta manera pueda concluirlo.

Nunafruits

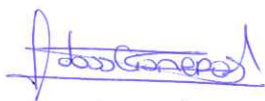
Atentamente: Pulpa de fruta 100% natural



Alejandro Tejada E.
Director General

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Joselyn Estefanía Cisneros López, soy completamente responsable por el contenido de este trabajo investigativo, adicional de las fuentes bibliográficas que han sido citadas.



Joselyn Estefanía Cisneros López

C.I.: 1720508827

DECLARACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de directora de tesis, certifico que la Tesis cuyo tema es, “PLAN DE MEJORA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR, CASO EMPRESA EXOTIC FRUITS DEL ECUADOR S.A”, ha sido desarrollada en su totalidad por la señorita Joselyn Estefanía Cisneros López.



Dra. Laura de la Cruz Guerrero

Directora de Tesis.

DEDICATORIA

Primero a Dios, quién ha guiado mi camino y me ha dado la sabiduría necesaria para poder culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres, quiénes siempre han estado a mi lado aconsejándome y apoyándome en cada decisión que he tomado, quiero dedicarles a ellos este nuevo escalón que he subido en mi vida y decirles que este es uno de muchos logros que juntos vamos a pasar.

A mi hermano, por siempre tener una palabra de aliento para mí, por ser mi fortaleza, y apoyarme a cada momento, hermano quiero dedicarte este que es mi mayor logro, recuerda que las buenas ya van a venir.

A mi familia entera, quiénes estuvieron conmigo al momento de tomar decisiones haciéndome sentir su apoyo y cariño, a mis primos pequeños para los cuales quiero ser un ejemplo, y en especial a Dary y Gaby, más que primos son mis hermanos, con quienes he caminado a lo largo de mi vida y todavía nos queda mucho camino por recorrer, no hay imposibles, el límite es el cielo.

A todas las personas que de una u otra forma estuvieron pendientes de que concluya mi tesis, quiénes me acompañaron físicamente o a través de un mensaje, quiero dedicar a alguien especial que me dio su apoyo y con quién siempre estaré “bajo la misma luna”.

Joselyn Estefanía

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios, por cada día de mi vida y por las bendiciones que he recibido, por darme entendimiento para solucionar cada obstáculo que se me ha presentado y por mantener a mi familia siempre unida.

A mis queridos padres y hermano, gracias por su apoyo incondicional por ser mi guía y por nunca dejar de creer en mí.

A mis amigos, quiénes siempre estuvieron prestos para ayudarme, un agradecimiento muy especial a Alejandro Tejada por confiar en mí y permitirme realizar mi tesis sobre su empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A; y a Belén Cevallos quién me abrió las puertas de su casa cuando necesite de ayuda.

A la Dra. Laura de la Cruz, mi directora de tesis, quién siempre estuvo dispuesta a ayudarme y quién me guio en este proceso.

A cada uno de los profesores de la prestigiosa Universidad Tecnológica Equinoccial, gracias por impartir sus conocimientos y sus experiencias, por encaminar mi futuro y hacer que defienda mi carrera.

Joselyn Estefanía

ÍNDICE

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO	ii
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	v
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	vi
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	vii
DECLARACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
ÍNDICE	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
RESUMEN EJECUTIVO	xvii
EXECUTIVE SUMMARY	xviii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	19
1.1 El problema de investigación	19
1.1.1 Problema a Investigar	19
1.1.2 Objeto de Estudio Teórico	19
1.1.3 Objeto de Estudio Práctico.....	19
1.1.4 Planteamiento del Problema.....	19
1.1.5 Formulación del Problema	21
1.1.6 Sistematización del Problema.....	21
1.1.7 Objetivo General	22
1.1.8 Objetivos Específicos.....	22
1.1.9 Justificación	22
1.2 Marco Referencial	23
1.2.1 Marco Teórico	23
CAPITULO 2. MÉTODO	29
2.1 Metodología General.....	29
2.1.1 Nivel de estudio.....	29
2.1.2 Modalidad de Investigación.....	29
2.1.3 Métodos de Investigación.....	29

2.1.4	Población y Muestra:	30
2.1.5	Selección de Instrumentos de Investigación	30
2.1.6	Procesamiento de Datos	30
2.2	Metodología Técnica Específica	31
CAPITULO 3. RESULTADOS		32
Resultado del objetivo específico N°. 1: Analizar cuál es la estructura actual de la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A		32
3.1	Descripción General de la Empresa	32
3.1.1	Información General	32
3.1.2	Misión de la empresa.....	33
3.1.3	Visión de la empresa	33
3.1.4	Objetivos	34
3.1.6	Estructura Organizacional	35
3.1.7	Logotipos de la empresa.....	36
3.1.8	Políticas de la empresa	37
3.1.8.1	Política Ambiental.....	37
3.1.8.2	Política de Calidad	37
3.1.8.3	Política de seguridad	37
3.1.9	Producto a exportar	38
3.1.10	Formas de pago utilizadas actualmente.....	42
3.1.11	Proceso actual de ventas.....	42
Resultado del objetivo específico N°. 2: Determinar cuál es el proceso de distribución de la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A y analizar el histórico de ventas para que la empresa pueda enfocarse en el mercado externo.		44
3.2	Proceso de distribución de la empresa	44
3.2.1	Capacidad de producción de la empresa proveedora	46
3.2.2	Estadísticas Históricas.....	46
3.2.3	Proyección de ventas.....	51
3.2.4	Tasa de crecimiento promedio mensual	52
3.2.5	Priorización de mercados metas	52
3.2.6	Diseño del plan estratégico de la empresa.....	54
3.2.6.1	Análisis de factores internos	54
3.2.6.2	Análisis de factores externos.....	58
3.2.6.3	Matriz de evaluación interna	66

3.2.6.4	Matriz de evaluación externa	67
3.2.6.5	Evaluación interna – externa	68
3.2.6.6	Matriz FODA	70
3.2.6.7	Implementación de objetivos	71
	Resultado del objetivo específico N°. 3: Proponer un plan para la creación del departamento de comercio exterior en la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A.....	73
3.3	Plan para la creación del departamento de comercio exterior.....	73
3.3.1	Diagrama de causa y efecto.....	74
3.3.2	Ventajas de crear el departamento de comercio exterior.....	75
3.3.3	Propuesta para la creación del Departamento de Comercio Exterior.....	76
3.3.3.1	Misión del departamento de Comercio Exterior	76
3.3.3.2	Visión del departamento de Comercio Exterior	77
3.3.3.3	Actividades del departamento de Comercio Exterior.....	77
3.3.3.4	Costo de implementación del Departamento de Comercio Exterior	78
3.3.3.5	Perfil que debe cumplir el personal a contratar	79
3.3.4	Propuesta de nuevo flujograma de procesos	80
3.3.5	Diseño del nuevo organigrama.....	82
3.3.6	Funciones del Departamento de Comercio Exterior	84
3.3.7	Estrategias para el Departamento de Comercio Exterior	85
3.3.8	Manual de procedimientos	85
3.3.8.1	Objetivo.....	86
3.3.8.2	Alcance.....	86
3.3.8.3	Responsabilidad	86
3.3.8.4	Glosario.....	86
3.3.8.5	Requisitos para obtener el certificado digital de firma electrónica y token	87
3.3.8.6	Requisitos para exportar productos de origen vegetal frescos y congelados	92
3.3.8.7	Requisitos para obtener certificados de origen.....	95
3.4	Análisis de resultados.....	97
3.4.1	Resultado del objetivo específico 1: Analizar cuál es la estructura organizacional actual de la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A.....	97
3.4.2	Resultado del objetivo específico 2: Determinar cuál es la capacidad de distribución de la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A, para enfocarse en el mercado externo	97
3.4.3	Resultado del objetivo específico 3: Proponer un plan para la creación del departamento de comercio exterior en la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A	98

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN.....	99
4.1 Conclusiones	99
4.2 Recomendaciones	100
Bibliografía	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Gráfica de evolución de las exportaciones de pulpa de fruta ecuatoriana ...	27
Figura 2: Información de la empresa	32
Figura 3: Registro de la empresa	33
Figura 4: Estructura Organizacional	35
Figura 5: Logotipo de la empresa	36
Figura 6: Logotipo del producto	36
Figura 7: Flujograma de proceso actual de ventas locales	42
Figura 8: Flujograma de proceso de exportación actual	43
Figura 9: Proceso de entrega de pedido.....	44
Figura 10: Gráfico de evaluación interna – externa.....	68
Figura 11: Diagrama de causa y efecto.....	74
Figura 12: Propuesta de flujograma	80
Figura 13: Nuevo organigrama empresa Exotic Fruits Ecuador S.A.....	82
Figura 14: Registro de empresa	87
Figura 15: Solicitud de Certificado de Firma Electrónica.....	88
Figura 16: Solicitud Formulario	89
Figura 17: Formulario de solicitud Security Data.....	91
Figura 18: Pasos para solicitar el registro fitosanitario	93
Figura 19: Pasos para generar el Certificado de Origen	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Países a los cuales Ecuador exportó pulpa de fruta año 2015	26
Tabla 2: Evolución de las exportaciones de pulpa de fruta	27
Tabla 3: Países importadores de pulpa de fruta año 2015	28
Tabla 4: Variedad de sabores	38
Tabla 5: Productos	46
Tabla 6: Ventas históricas desde Noviembre 2015 hasta Marzo 2016	47
Tabla 7: Participación por producto en ventas nacionales Noviembre 2015 a Marzo 2016	48
Tabla 8: Análisis de ventas nacionales desde Noviembre 2015 hasta Marzo 2016	49
Tabla 9: Sabor extra	50
Tabla 10: Venta de pulpa de maracuyá	51
Tabla 11: Proyecciones de ventas nacionales mensuales hasta culminar el año 2016 ..	51
Tabla 12: Proyección de países importadores	52
Tabla 13: Exportaciones de pulpa ecuatoriana	60
Tabla 14: Escala de ponderación	65
Tabla 15: Matriz de evaluación interna	66
Tabla 16: Matriz de evaluación externa	67
Tabla 17: Matriz FODA	70
Tabla 18: Implementación de objetivos	71
Tabla 19: Ventajas del departamento de comercio exterior	75
Tabla 20: Sueldo del nuevo personal para el Departamento de Comercio Exterior	78
Tabla 21: Perfil de puesto de encargado de comercio exterior	79
Tabla 22: Funciones en base a nuevo organigrama	83

RESUMEN EJECUTIVO

Al hablar de comercio exterior o comercio internacional, rápidamente nos enfocamos en el intercambio de bienes y /o servicios entre países o naciones, por lo cual hoy en día es muy importante para una empresa poder exteriorizar sus productos, ingresando a nuevos mercados con un producto competitivo.

En la actualidad, las empresas en nuestro país cuentan con varios incentivos para poder exportar sus productos, podemos mencionar entre ellos el sistema exporta fácil, dentro del cual nos presenta un manual para poder realizar exportaciones, además Proecuador cuenta con varios boletines especificando los productos y los países a los cuales podemos llegar; adicional realiza conferencias y ferias para poder exponer las nuevas empresas que desean incursionar en el comercio exterior.

Es por ello que la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A tiene el firme propósito de exportar su producto que son pulpas de fruta 100% natural, para lo cual se enfocará varios mercados a los cuales podremos llegar, al momento la empresa cuenta con la necesidad de crear su propio departamento de comercio exterior, por este motivo en el capítulo 3 se detallará el procedimiento y los recursos necesarios con los que la empresa debe contar para iniciar su proceso de exportación y disponer del personal necesario con el fin de reducir tiempos y costos.

EXECUTIVE SUMMARY

When we talk about foreign trade or international trade, we quickly focus on the Exchange of goods and / or services between countries or nations, so today is very important for a company to externalize their products, because they can get into new markets with a competitive product.

At present, companies in our country have several incentives to export their products, we can mention the “Exporta fácil” system, which can give us manuals to easily export our exports; also Proecuador counts with several bulletins specifying the products and countries to which we can reach; additional it helps to make conferences and fairs to expose new companies that want to venture in foreign trade.

That is why the company Exotic Fruits of Ecuador S.A has the firm intention of export its product, which consists in fruit pulps that are 100% natural, which will focus over several markets to which we can reach, right now the company has the need for create its own foreign trade department, for this reason in chapter 3 it will be detailed the procedure and the necessary resources that the company should be starting for getting its own export procedures and provide the quantification of the necessary staff in order to reduce time and costs.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Problema a Investigar

Inexistencia de un plan de mejora para la creación del departamento de comercio exterior, caso empresa EXOTIC FRUITS ECUADOR S.A.

1.1.2 Objeto de Estudio Teórico

Plan de mejora

1.1.3 Objeto de Estudio Práctico

Empresa Exotic Fruits Ecuador S.A

Departamento de comercio exterior

1.1.4 Planteamiento del Problema

DIAGNÓSTICO

El Ecuador cuenta con gran variedad de frutas, ya que ha sido beneficiado con microclimas y luminosidad necesaria para que se pueda obtener un cultivo de excelente calidad, es por ello que las empresas han visualizado esta producción como un campo para aumentar la despulpación y comercializar el producto elaborado, no solo en nuestro país, si no también poder exteriorizar nuestro producto.

Una de las causas más significativas para que la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A se haya enfocado en la distribución y exportación de pulpa de fruta, es la alta demanda que este producto ha significado en varios países, es así como se puede visualizar en el año 2013 según el boletín de Proecuador, donde se menciona el incremento de consumo específicamente en Estados Unidos debido a la falta de tiempo que tienen las personas para poder acceder a un alimento saludable

Las tendencias actuales sobre el consumo de frutas en el Mercado de Estados Unidos mantienen su incremento en la demanda. Esta creciente demanda es cubierta por frutas sin valor agregado para consumo directo en primer lugar, pero a su vez existe otra diversificación de estos productos, que está siendo demandada y que es el motivo de este artículo, sea en estado congelado, enlatado, o en nuevas presentaciones, debido a la falta de tiempo que tiene el consumidor para comer o preparar jugos y bebidas de frutas. (Proecuador, 2013, pág. 17)

Además la industria de conservas y procesamiento de frutas ha sido entre otras una de las actividades que genera mayor importancia en el Ecuador, nos hemos destacado por ser grandes productores de materia prima, sin embargo se debe ampliar la producción de materias procesadas, por tal motivo la empresa se ha centrado en producir, proveer y comercializar pulpas de fruta 100% natural y de alta calidad.

Basándonos en diferentes consultas e investigaciones se encontró que en Ecuador existe gran exportación de la fruta como materia prima. En el período enero – septiembre del año 2014 las exportaciones de mango han alcanzado los USD 1.6 millones, seguido por pitahaya con USD 516 millones y maracuyá con USD 316 millones. (Proecuador, 2014, pág. 6).

Esta sería una de las causas por la que la empresa quiere exportar nuestro producto elaborado, ya que debemos aumentar nuestra exportación de productos con valor agregado porque tenemos la capacidad para hacerlo y significaría mayor ingreso tanto para la empresa como para el país.

Cabe recalcar que el acuerdo comercial con la Unión Europea beneficia nuestra exportación debido a que nos abre mercados, no solo con países específicos como España, si no que nos da una gama de países a los cuales podemos llegar con un precio más competitivo, ya que el arancel se reduciría y podríamos ampliar la producción.

PRONÓSTICO

El proyecto se realiza con la finalidad de poder exportar nuestro producto, para que mediante la creación del departamento de comercio exterior en la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A se pueda manejar de manera sistematizada el proceso logístico que conlleva el envío de nuestros productos a destinos como Colombia, Chile, Canadá, Unión Europea, entre otros.

La no creación del departamento que se ha propuesto significará la pérdida de plazas de trabajo, no se estaría generando ingreso de dinero y por tal motivo la empresa no alcanzaría uno de sus objetivos planteados que es proveer de pulpa 100% natural al mercado internacional, perderíamos la oportunidad de poder mostrar nuestro producto y posicionarnos como marca.

CONTROL DEL PRONÓSTICO

Una vez que se concluya el proyecto, se estaría implementando en la empresa todo lo necesario para la creación del departamento de comercio exterior, con esto se generará plazas de trabajo para ocupar los cargos que el departamento amerite, el ingreso de dinero sería mayor debido a la exportación del producto y con ello la marca se estaría dando a conocer en otras partes del mundo.

1.1.5 Formulación del Problema

¿Cómo debería desarrollarse un plan de mejora para la creación del departamento de comercio exterior para la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A?

1.1.6 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la estructura organizacional actual de la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A?

- ¿Cuál es el proceso de distribución, las ventas actuales y proyecciones de venta de la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A, para enfocarse en el mercado externo?
- ¿Cómo estará constituido el departamento de comercio exterior de la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A?

1.1.7 Objetivo General

Desarrollar un plan de mejora para la creación del departamento de comercio exterior. Caso empresa EXOTIC FRUITS ECUADOR S.A.

1.1.8 Objetivos Específicos

- Analizar cuál es la estructura organizacional actual de la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A
- Determinar cuál es el proceso de distribución de la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A y analizar el histórico de ventas para que la empresa pueda enfocarse en el mercado externo.
- Proponer un plan para la operativización del departamento de comercio exterior de la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A

1.1.9 Justificación

Ecuador es un país que tiene una alta producción de fruta, además es beneficiado, ya que geográficamente está ubicado en la mitad del mundo, tiene una mayor ventaja porque disponemos de distintas regiones donde se puede cultivar gran variedad de frutas, pero el objetivo que debemos cumplir es exportar nuestros productos con valor agregado como es la pulpa 100% natural.

Por esta razón, la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A se ha planteado como objetivo principal proveer de manera eficaz la pulpa de fruta 100% natural a clientes y distribuidores, siendo una marca líder en el mercado nacional e internacional.

Adicional, debemos visualizar nuevos mercados en la Unión Europea, debido a que cuando entre en vigencia el acuerdo comercial, contaremos con preferencias arancelarias, lo que motivará al sector exportador y sin duda generará desarrollo económico al país.

Al establecer el departamento de comercio exterior en la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A se podrá generar nuevas fuentes de trabajo así como también ingresos económicos que ayuden a crecer a la empresa y se pueda generar ingresos al país.

1.2 Marco Referencial

1.2.1 Marco Teórico

Plan de empresa, mejora de procesos

Un plan de negocios (también conocido como proyecto de negocio o plan de empresa) es un documento en donde se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada.

Se suele pensar que elaborar un plan de negocios es una tarea compleja para la cual es necesario recopilar abundante información y hacer una exhaustiva investigación; pero lo cierto es que se trata de una tarea que cualquiera que tenga bien en claro los objetivos que quiere alcanzar con el plan y conozca su estructura, puede realizar. (Crece Negocios, 2014)

Muchas veces se entiende que un plan de negocios se lo realiza cuando va a empezar la empresa, sin embargo cabe recalcar que el plan de negocios también se lo realiza con el fin de mejorar procesos ya existentes o aumentar algún proceso que la empresa carece.

En nuestro caso como empresa Exotic Fruits Ecuador S.A se tiene como objetivo crear un nuevo departamento para mejorar procesos que actualmente posee la empresa.

Para elaborar un plan de negocios no existe una estructura definida, sino que podemos adoptar la que mejor creamos conveniente de acuerdo a los objetivos que queramos alcanzar con el plan, pero siempre asegurándonos de que ésta le de orden y lo haga fácilmente entendible para cualquiera que lo lea. (Crece Negocios, 2014)

Donald N. Sull, profesor de administración en la London Business School, en un artículo en el MIT Sloan Management Review, ofrece algunos consejos prácticos para manejar los riesgos inevitables al momento de realizar un plan de negocios.

- Sea flexible al empezar el proceso y mantenga la fluidez. No se comprometa demasiado pronto. Considere su primer plan como provisional y sujeto a cambios.
 - Pregúntese a sí mismo si su experiencia o conocimientos le dan el derecho a opinar en su oportunidad de negocio en específico.
 - Identifique los posibles factores que arruinarían el negocio: las variables que seguramente resultarían fatales para el emprendimiento.
 - Identifique claramente los principales factores que lo llevarán al éxito. ¿A qué le está apostando?
 - Recabe solo los fondos necesarios para financiar el emprendimiento o la fase de prueba que enfrentará y un extra para contingencias.
 - No contrate personal administrativo hasta que la fase de prueba inicial haya producido un modelo de negocio estable.
 - En algún momento, dé el gran paso y pruebe su producto o servicio a pequeña escala en el mundo real a través de análisis del consumidor, pruebas de mercado o prototipos.
 - Pruebe y perfeccione su modelo de negocio antes de incrementar sus operaciones.
- (Santa Clara University, s.f.)

Internacionalización de las empresas

El ambiente económico mundial en los últimos años ha sido demasiado cambiante, se caracteriza cada vez más por su dinamismo y globalización, los cambios surgidos alrededor del mundo han obligado a las empresas a mejorar sus productos para poder alcanzar mercados

internacionales, es por ello que la visión que se plantea la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A es poder alcanzar mercados como la Unión Europea, Colombia, Canadá.

Al momento de escoger el mercado, la empresa no puede ni debe dejarse llevar por la moda o por la decisión de los competidores, los puntos relevantes para poder seleccionar los países de destino de la exportación son aquellos que respondan a las ventajas competitivas que la empresa busca enfatizar u obtener.

En un entorno tan cambiante y de estas características la internacionalización aparece como una necesidad, sin embargo hay que tomar en cuenta que este es un proceso difícil y complejo pero los cuales la empresa debe acoplarse ingresando al mercado con productos con valor agregado, a los cuales se les genera un valor competitivo en el mercado.

La creación de este proyecto se basa en el desarrollo del departamento de comercio exterior con la finalidad de poder exportar las pulpas exóticas 100% naturales, es por ello que se consultó en Proecuador y nos genera información sobre las frutas de las cuales serán extraídas las pulpas, mencionando que actualmente, sabores como maracuyá, mango, pitahaya, guayabas, tomate de árbol y naranjillas son altamente demandadas en muchos mercados, donde utilizan la fruta para consumirla fresca o elaborada.

Adicional podemos mencionar que el Ecuador ha logrado un gran espacio en el mercado extranjero debido a su variedad y sobre todo la calidad de la fruta tanto en estado natural como procesado como es el caso de la pulpa.

Debido a los factores geográficos en Ecuador, es posible cultivar productos de características particulares y únicas a nivel internacional. El sector cumple con las normas ambientales impuestas por el Ministerio de Ambiente, orientado a la conservación y preservación del producto, especialmente la no utilización de químicos que puedan alterar la cadena natural de su producción, adicional el Estado ecuatoriano tiene regulaciones y permanentes controles para el respeto de las leyes laborales de los productores y trabajadores del sector.

Lista de países a los cuales Ecuador exporta pulpa de fruta

Según Trademap los 10 principales países a los cuales Ecuador exporta pulpa de fruta son los que se presentarán en la tabla 1, a continuación:

Tabla 1: Países a los cuales Ecuador exportó pulpa de fruta año 2015

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador en 2015		
Producto: 2008 Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparado		
País	Valor exportado en 2015 en miles (USD)	Cantidad exportada en 2015 (toneladas)
Estados Unidos de América	44.061	24.727
Francia	21.093	8.104
Chile	15.282	7.475
Argentina	11.202	5.937
Canadá	4.048	1.459
Países Bajos	4.002	1.707
España	3.938	1.351
Israel	2.734	1.251
Bélgica	2.249	820
Japón	1.553	1.236

Fuente: Trademap

Elaborado por: Joselyn Cisneros

Los valores presentados en la tabla 1 representan valores en dólares y en toneladas de los países a los cuales Ecuador exportó pulpa de fruta en el año 2015, la fuente de la cual se extrajo la información fue de trademap.

Evolución de las exportaciones de pulpa de fruta ecuatoriana

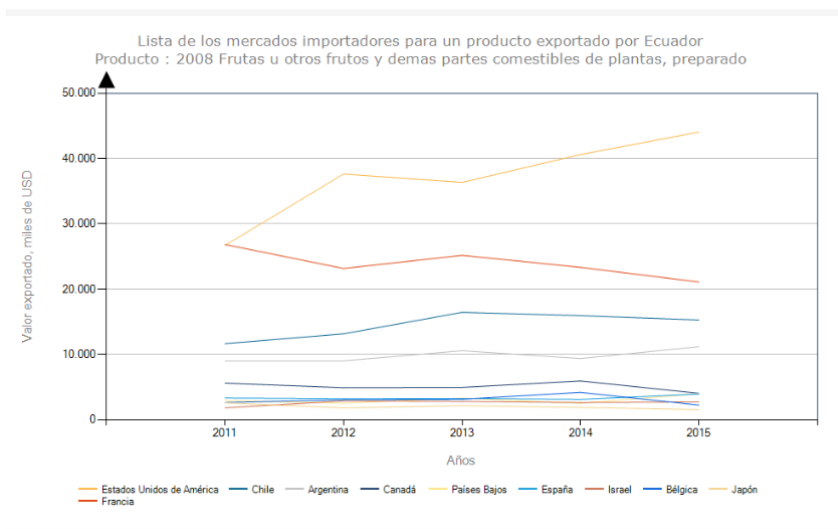
Tabla 2: Evolución de las exportaciones de pulpa de fruta

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador					
Producto: 2008 Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparado					
País Importador	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015
Estados Unidos de América	26,710	37,636	36,351	40,621	44,061
Francia	26,833	23,164	25,183	23,337	21,093
Chile	11,654	13,159	16,448	15,946	15,282
Argentina	8,997	9,022	10,573	9,375	11,202
Canadá	5,607	4,911	4,956	5,949	4,048
Países Bajos	2,942	2,532	3,317	2,513	4,002
España	3,336	3,217	3,260	3,122	3,938
Israel	1,825	2,889	2,794	2,630	2,734
Bélgica	2,634	3,070	3,142	4,196	2,249
Japón	2,586	1,804	2,166	1,890	1,553

Fuente: Trademap

Elaborado por: Joselyn Cisneros

Figura 1: Gráfica de evolución de las exportaciones de pulpa de fruta ecuatoriana



Fuente y Elaboración: www.Trademap.org

De la información recopilada de la página Trademap, se puede visualizar la evolución que han tenido las exportaciones ecuatorianas hacia distintos destinos, aunque los valores tienen cierta variación de año a año, lo que se puede rescatar es que las exportaciones hacia Estados Unidos, Argentina, Países Bajos, entre otros tienen una tendencia creciente según los valores especificados en la tabla 2.

Lista de países importadores de pulpa de fruta

Según Trademap los 10 principales países que importan pulpa de fruta desde cualquier parte del mundo.

Tabla 3: Países importadores de pulpa de fruta año 2015

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2015		
Producto : 2008 Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparado		
País	Valor importado en 2015 en miles \$	Cantidad importada en 2015
Estados Unidos de América	2.867.794	1.473.997
Alemania	1.421.435	577.817
Francia	990.820	377.235
Canadá	831.994	317.436
Japón	780.093	346.211
Reino Unido	591.642	246.100
Países Bajos	569.038	293.165
China	378.394	144.375
Bélgica	334.141	136.336
Polonia	324.062	110.027

Fuente: Trademap
Elaborado por: Joselyn Cisneros

Los valores presentados en la tabla 2 representan los principales países importadores de pulpa de fruta, es decir son los mayores compradores de pulpa y posibles mercados a los cuales la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A debe enfocarse para poder exportar su producto.

CAPITULO 2. MÉTODO

2.1 Metodología General

2.1.1 Nivel de estudio

Investigación Exploratoria

Para poder desarrollar el proyecto nos apoyaremos en fuentes primarias y secundarias de información, especialmente sobre datos obtenidos de la empresa y opiniones de expertos en el tema.

Investigación Descriptiva

Con la finalidad de ampliar la investigación se utilizará este método, donde se recolectará datos que nos ayuden con la descripción de procesos, características de la empresa, grupos relacionados y funcionalidades que cumplen cada uno de ellos.

2.1.2 Modalidad de Investigación

Modalidad de campo

Para la búsqueda de información recolectaremos datos directamente desde la empresa a la cual está destinada el proyecto.

Modalidad Documental

El proyecto utilizará apoyos como documentos, artículos, libros, registros impresos, audiovisuales y electrónicos.

2.1.3 Métodos de Investigación

Método Inductivo – Deductivo

La presente investigación tendrá al Método Inductivo – Deductivo como elemento que aporte conocimiento particular y general acerca de a cerca de la creación del departamento de comercio exterior, para la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A.

Método Hipotético – Deductivo

Para la utilización de este método partiremos de la deducción lógica de creación del departamento de comercio exterior, debido a la necesidad de la empresa de crear dicho departamento.

2.1.4 Población y Muestra:

(Por la naturaleza del proyecto no aplica la población y muestra).

2.1.5 Selección de Instrumentos de Investigación

Para poder realizar el proyecto se utilizará instrumentos que nos ayuden con información detallada y sobre actualizada.

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son:

- Entrevistas
- Observación
- Análisis de Documentos

2.1.6 Procesamiento de Datos

Para el desarrollo y procesamiento de información se utilizará: Word para procesamiento de texto, Excel para procesamiento de datos numéricos y Power Point para presentación.

2.2 Metodología Técnica Específica

Objetivo Específico 1: Analizar cuál es la estructura actual de la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A

1. Visitar la empresa
2. Solicitar la documentación necesaria de la empresa
3. Revisar cada detalle de la información y situación actual en la cual se encuentra la empresa.
4. Redacción de conclusiones

Objetivo Específico 2: Determinar cuál es el proceso de distribución de la empresa Exotic del Fruits Ecuador S.A, y analizar el histórico de ventas.

1. Visitar la empresa
2. Verificar proceso de distribución del producto
3. Analizar el proceso actual de ventas
4. Proyección de ventas.
5. Priorización de mercados meta
6. Diseñar el plan estratégico de la empresa

Objetivo Específico 3: Proponer un plan para la creación del departamento de comercio exterior en la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A

1. Analizar el diagrama de causa y efecto, flujo de procesos propuesto.
2. Describir las ventajas de contar con un departamento de comercio de exterior
3. Describir el perfil del puesto y recursos necesarios para el personal requerido por la empresa.
4. Incluir en el organigrama el departamento de comercio exterior.

CAPITULO 3. RESULTADOS

Resultado del objetivo específico N°. 1: Analizar cuál es la estructura actual de la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A

3.1 Descripción General de la Empresa

3.1.1 Información General

La empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A, se creó en Octubre del 2015 por el señor Alejandro Tejada quien se el director general de la misma.

Figura 2: Información de la empresa



Fuente: Empresa Exotic Fruits S.A
Elaborado por: Joselyn Cisneros

Figura 3: Registro de la empresa

Información del Contribuyente			
Razón Social:	TEJADA ERAZO MICHAEL ALEJANDRO		
RUC:	1720978651001		
Establecimiento Matriz			
No. de Establecimiento	Nombre Comercial	Ubicación del Establecimiento	Estado del Establecimiento
001	EXOTIC FRUITS	PICHINCHA / QUITO / JORGE PIEDRA N54-264 Y CALLE SEIS	Abierto

Fuente: Servicio de Rentas Internas SRI
Elaborado por: Joselyn Cisneros

La empresa se creó con la finalidad de ser una empresa comercializadora, distribuidora y exportadora de pulpa 100% natural, dentro de las cuales se cuenta con distintos sabores como: mora, tomate de árbol, tamarindo, frutilla, naranjilla, guayaba, guanábana, entre otros.

Estos se han tomado como los sabores principales, sin dejar de lado que la empresa está dispuesta a satisfacer al cliente ampliando su gama de sabores según los clientes soliciten.

3.1.2 Misión de la empresa

Proveer, comercializar, distribuir y exportar productos alimenticios de alta calidad, logrando un crecimiento sostenido de la compañía, con estándares de calidad en servicio y producto, comprometidos con el bienestar de nuestros trabajadores y clientes.

3.1.3 Visión de la empresa

Ser una de las principales empresas líderes en la comercialización de productos en base a frutas, mediante la continua innovación, procesos y gestión, posicionada como la empresa mejor calificada, más rentable y diversificada del sector, siempre pensado en el bienestar de nuestros clientes.

3.1.4 Objetivos

La empresa Exotic Fruits del Ecuador cuenta con un objetivo principal, el cual es proveer de manera eficaz nuestra pulpa de fruta 100% natural a nuestros clientes y distribuidores siendo una marca líder en el mercado nacional e internacional sin olvidar nuestra responsabilidad social.

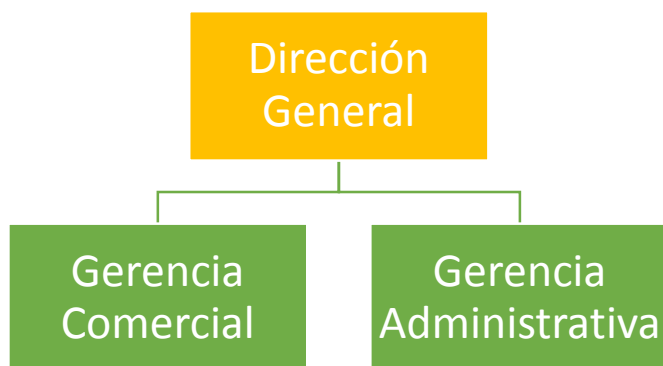
3.1.5 Valores

- **Responsabilidad:** Trabajamos con seriedad, con la convicción y certeza de cumplir de manera eficaz, eficiente y oportuna.
- **Respeto:** Comprendemos y valoramos a los demás, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- **Confianza:** Efectuamos lo prometido al ofrecer los mejores productos a un precio justo y razonable.
- **Transparencia:** Realizamos nuestra gestión de forma objetiva, clara y verificable. La excelencia y vocación en el servicio. Realizamos nuestro trabajo bien desde el principio, con la convicción de entregar lo mejor.
- **El mejoramiento continuo:** Adquirir nuevos conocimientos y habilidades que permitan generar valor agregado hacia nuestros clientes.
- **Perseverancia:** Ejercer nuestro día a día comprometidos, dispuesto y motivados a luchar incesantemente ante la adversidad.
- **Compromiso:** Cumplir con profesionalismo, eficiencia y eficacia, los deberes y obligaciones, con apego a nuestros objetivos.

3.1.6 Estructura Organizacional

La empresa Exotic Fruits Ecuador S.A no cuenta con un organigrama estructural oficial, pero mediante la información que se ha obtenido de la misma ha permitido identificar el siguiente organigrama:

Figura 4: Estructura Organizacional



Fuente: Empresa Exotic Fruits S.A
Elaborado por: Joselyn Cisneros

Como se puede evidenciar en la figura 1 el organigrama es muy general, dentro del cual no se puede evidenciar con claridad las funciones que cada uno debe realizar, esto ocasiona que las personas realicen una serie de trabajos que no conllevaría a su cargo, esta situación puede traer problemas tanto en optimización de tiempos y recursos. A continuación se describe las actividades que actualmente se realiza en la empresa.

Dentro de la descripción de los departamentos que se han creado en la empresa contamos con la Dirección General, la cual está a cargo del señor Alejandro Tejada quien se encarga de receptor los pedidos de los clientes, comercialización y logística de exportación de los productos, adicional se encarga de llevar a cabo todos los trámites necesarios para exportar la pulpa de fruta a los diferentes mercados extranjeros.

Adicional la empresa cuenta con la Gerencia Comercial, el señor Andrés Mateu es quien se encuentra a cargo de coordinar y supervisar la correcta aplicación de políticas de la empresa, adicional se encarga de gestionar el control de calidad de nuestro producto, ventas y marketing.

Finalmente la Gerencia Administrativa, que se encuentra guiada por la señorita Silvana Almeida la cual está encargada de controlar todo el proceso de adquisición tanto de bienes como productos, dentro de sus funciones también se encuentra el reclutamiento y contratación del personal de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

El problema directo que se puede evidenciar al momento de describir las funciones, es que el director general es quien se encuentra manejando las funciones de comercio exterior, es por ello la necesidad de la empresa de poder tener su propio personal que se encargue de todo aquello que esté relacionado con comercio exterior.

3.1.7 Logotipos de la empresa

Figura 5: Logotipo de la empresa



Fuente y elaboración: Empresa Exotic Fruits S.A

Figura 6: Logotipo del producto



Fuente y elaboración: Empresa Exotic Fruits S.A

3.1.8 Políticas de la empresa

Las políticas que se aplican dentro de la empresa son:

3.1.8.1 Política Ambiental

La protección del medio ambiente, el cuidado y responsabilidad de los recursos naturales.

- Prevención de contaminación
- Cumplir las normas ambientales para la distribución de pulpas de fruta

3.1.8.2 Política de Calidad

La empresa cuenta con un equipo de trabajo que se encuentra focalizado en el principio de mejoramiento continuo

- Creatividad
- Innovación
- Eficiencia
- Eficacia
- Efectividad

3.1.8.3 Política de seguridad

La empresa realiza asignación de responsabilidades

- Identificación de procesos de trabajo
- Supervisión
- Cumplimiento de objetivos

3.1.9 Producto a exportar

Actualmente la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A cuenta con un solo antecedente de exportación, el cual tuvo como destino Colombia.

El producto a exportar es pulpa de fruta 100% natural el cual se lo distribuye en distintas variedades de sabor y con precios competitivos en el mercado.

Tabla 4: Variedad de sabores

VARIEDAD	SABOR
<p>Mora</p> <p>La mora ecuatoriana ha sido muy apetecida tanto en el mercado nacional como en el internacional debido a su gran calidad al momento de cultivarlas, las provincias donde mayormente se concentra en cultivo de mora es Pichincha y Tungurahua, sin dejar de lado las provincias de Carchi e Imbabura donde también se está dando esta fruta. (Proecuador, 2014)</p>	
<p>Frutilla</p> <p>Las frutillas o fresas, son una de las frutas que tiene alto contenido de antioxidante, así como también vitamina C y E los cuales son beneficiosos para la salud. Su consumo se lo ha realizado en jugos principalmente,</p>	

además de postres y en la industria cosmetológica se ha empleado en mascarillas para limpiar impurezas, es este uno de los principales motivos por los cuales la producción se ha elevado. **(Proecuador, 2014)**

Guanábana

La guanábana es una fruta que se da en todas las estaciones del año y se la recoge antes de que este madura para poder procesarla y obtener la pulpa. En los últimos tiempos esta fruta ha sido muy reconocida debido a que posee una serie de propiedad que benefician a la salud, uno de los principales beneficios de los cuales se ha hablado últimamente es que se cree que posee poderosos efectos anti-tumorales y anti-cancerígenos, es por ello que se recomienda consumirla principalmente en jugos. **(Lelyen, s.f.)**



Naranjilla

Es una fruta de origen andino con sabor dulce y ácido, también conocido como lulo, obando, nuquí y coconilla, existe una variedad de esta fruta debido a su capacidad de crecer en climas templados y cálidos,



provee de vitamina C, A, fibra, hierro y calcio. (Proecuador, 2014)

Tomate de árbol

El cultivo de esta fruta es antigua en el Ecuador, su cultivo se ha centrado en la serranía ecuatoriana, el tomate de árbol es una fruta muy versátil en cuanto a variedad de preparaciones y cuenta con cualidades nutricionales como fibra, vitamina A y C; y bajo nivel de calorías. (Proecuador, 2014)



Tamarindo

El tamarindo es una fruta alto en fibra, por lo cual favorece los procesos digestivos, es una fruta ácida que se lo puede consumir dulce o salada, su pulpa según estudios de Proecuador nos indica que es gran demandada en Chile ya que los productos en pulpas congeladas se los utilizan en la agroindustria chilena, fundamentalmente en la preparación de licores, jugos, postres, ya sean mezclados con agua o con leche.



Guayaba

La guayaba ha sido frecuentemente demandada en el mercado extranjero debido a su alto contenido en vitaminas A, B, B3 y C; y nutrientes.

En el Ecuador se cultiva dos variedades como la guayaba rosada y la guayaba blanca que han sido utilizadas en productos elaborados como pulpas, mermeladas y demás derivados.



Fuente: Empresa Exotic Fruits S.A
Elaborado por: Joselyn Cisneros

Las pulpas de fruta tienen las siguientes características:

- Congeladas
- 100% natural
- Sin adición de edulcorantes
- Peso 500kg

Usos

Las pulpas de fruta pueden ser utilizadas como materia prima en la elaboración de:

- Jugos
- Batidos
- Postres
- Helados

Por su versatilidad y comodidad, la pulpa de fruta es ideal para heladerías, restaurantes, loncherías, comedores industriales, etcétera.

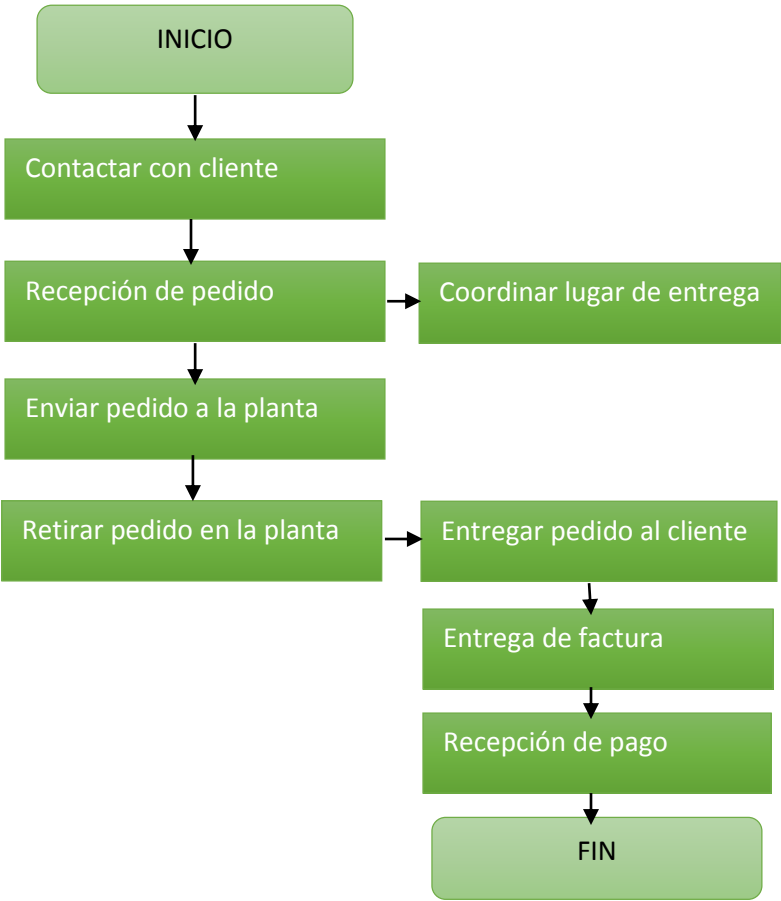
3.1.10 Formas de pago utilizadas actualmente

Las ventas locales se las maneja con entrega a domicilio y el pago se lo receipta una vez que se entregue el pedido. En el caso de la primera venta realizada hacia Colombia en términos ex Works el pago se realizó 50% de anticipo y 50% contra entrega, previo a la verificación de cumplimiento de todos los requerimientos.

3.1.11 Proceso actual de ventas

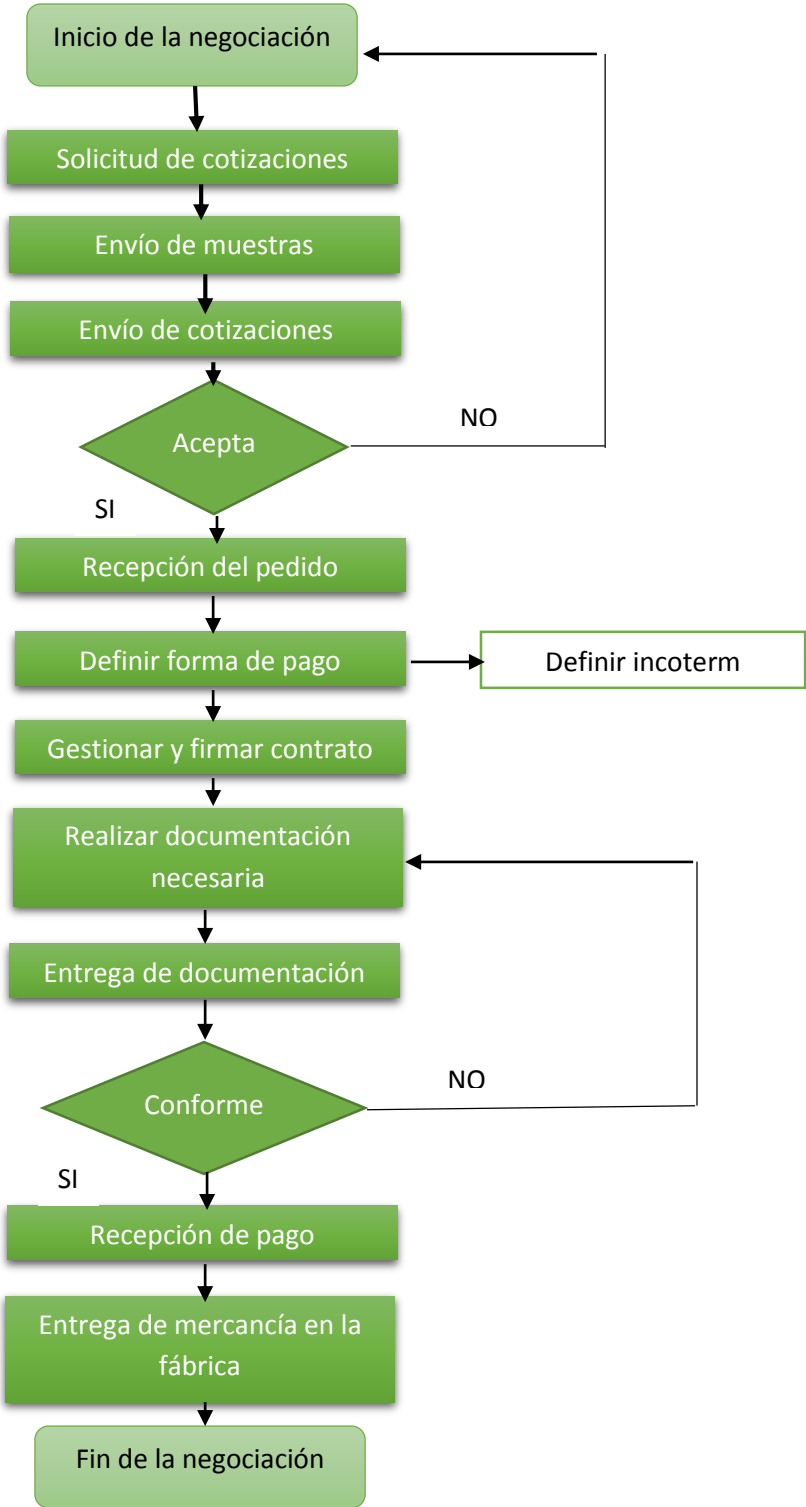
El proceso de ventas se lo ha realizado localmente, sin dejar de lado la primera incursión en exportación, para ello se presenta los flujogramas de cómo se está manejando las ventas hasta llegar al cliente.

Figura 7: Flujograma de proceso actual de ventas locales



Fuente: Exotic Fruits Ecuador S.A
Elaborado por: Joselyn Cisneros

Figura 8: Flujograma de proceso de exportación actual



Fuente: Exotic Fruits Ecuador S.A
Elaborado por: Joselyn Cisneros

El proceso que actualmente presenta la empresa es realizado por el Director General, es él quien se ha encargado de realizar la negociación para poder exportar la pulpa de fruta. Esta exportación se la realizó a Colombia en términos Ex – Works.

Resultado del objetivo específico N°. 2: Determinar cuál es el proceso de distribución de la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A y analizar el histórico de ventas para que la empresa pueda enfocarse en el mercado externo.

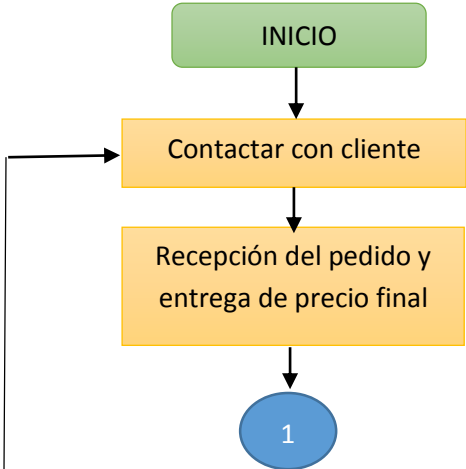
3.2 Proceso de distribución de la empresa

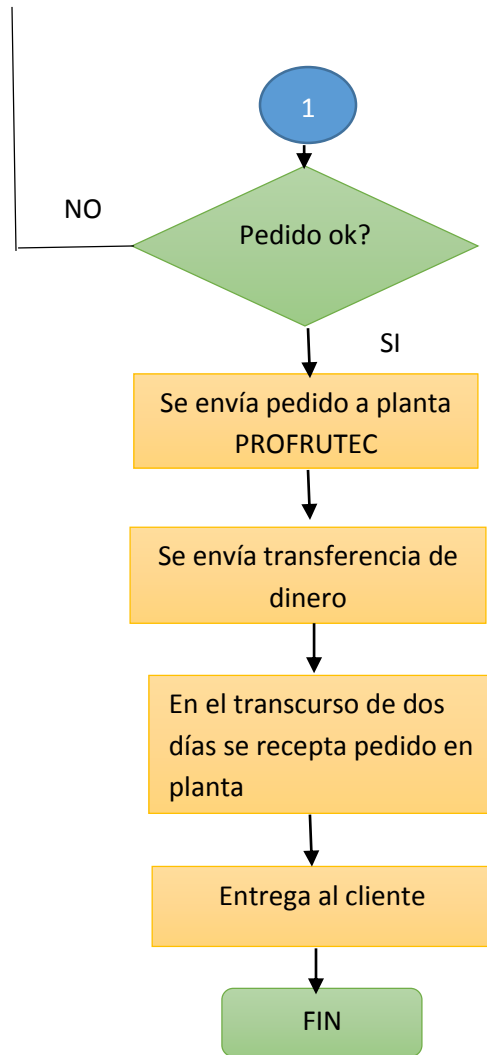
La empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A comercializa y distribuye pulpa de fruta 100% natural, cada pulpa tiene un peso unitario de 500kg, y su valor varía dependiendo el sabor, al momento cuenta con siete sabores principales, pero esta gama de sabores irá variando conforme la demanda de nuestros clientes.

La empresa al momento cuenta con el proveedor que es PROFRUTEC, la cual se encarga directamente de la entrega del producto, para poder distribuir con la marca NUNA FRUITS.

A continuación se va a detallar el proceso que se cumple al momento de realizar un pedido y la entrega del producto para poder realizar la distribución.

Figura 9: Proceso de entrega de pedido





Fuente: Empresa Exotic Fruits S.A
 Elaborado por: Joselyn Cisneros

En el flujograma realizado se presenta el proceso que hoy en día la empresa está realizando, el pedido se lo realiza a PROFRUTEC quién es la empresa que nos provee de pulpa, luego de ello como EXOTIC FRUITS DEL ECUADOR se procede a retirar el producto de la planta y entregar al cliente final.

Dentro del proceso de distribución en el cual la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A está incursionando presentan los diferentes precios con los cuales actualmente se está trabajando.

Tabla 5: Productos

Empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A			
Producto	Peso	COSTO	PRECIO DE VENTA
pulpa de mora	500kg	\$1.20	\$1.95
pulpa de frutilla	500kg	\$1.00	\$1.70
pulpa de guanábana	500kg	\$1.35	\$2.00
pulpa de naranjilla	500kg	\$0.95	\$1.85
pulpa de tomate de árbol	500kg	\$0.90	\$1.65
pulpa de tamarindo	500kg	\$1.15	\$1.75
pulpa de guayaba	500kg	\$0.90	\$1.80

Fuente: Empresa Exotic Fruits S.A
Elaborado por: Joselyn Cisneros

En la tabla 5 se puede visualizar los precios de cada pulpa, tanto el precio de venta al público como el precio que la empresa proveedora nos entrega, como se había mencionado anteriormente el precio del producto depende del sabor el cual se vaya a adquirir.

3.2.1 Capacidad de producción de la empresa proveedora

La empresa Profrutec que es la proveedora es procesadora de frutas ecuatorianas, fabrica pulpa de todo tipo de frutas y vende al por mayor y menor, actualmente mantiene el compromiso de entregar a Exotic Fruits del Ecuador S.A mensualmente de 200 a 500 toneladas de pulpa para la venta nacional.

En el caso de ser exportaciones lo acordado es entregar hasta 1.500 toneladas con pedido anticipado y entrega máxima en 5 días, datos con los cuales se podría sin problema comprometer las entregas al mercado Colombiano que se está desarrollando.

3.2.2 Estadísticas Históricas

La empresa Exotic Fruits del Ecuador inició en Octubre del 2015, tomando en cuenta que este mes la empresa se dedicó a promocionar su producto y atraer a clientes, se realizó una campaña de degustación en diferentes locales comerciales además de promover su página

de Facebook donde se da una descripción del producto y se adiciona el servicio de entrega a domicilio.

A continuación se detallará las ventas realizadas iniciando la comercialización y distribución en el mes de Noviembre del 2015 las ventas han sido locales, sin embargo la empresa ya realizó su primera negociación internacional en el mes de Abril hacia Colombia, esta venta se realizó en términos Ex – Work.

Tabla 6: Ventas históricas desde Noviembre 2015 hasta Marzo 2016

EXOTIC FRUITS ECUADOR S.A					
VENTAS EN TONELADAS (locales)					
MES	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO
PRODUCTO					
pulpa de mora	30	32.5	33.5	34.5	36
pulpa de frutilla	21	22.5	22.5	23	24.5
pulpa de guanábana	27	27.5	27.5	28.5	28.5
pulpa de naranjilla	26.5	27.5	28	28	28.5
pulpa de tomate de árbol	20	20	21	21	22
pulpa de tamarindo	11	12	12.5	13.5	14.5
pulpa de guayaba	7.5	9	10	10	11
TOTAL	143	151	155	158.5	165

Fuente: Empresa Exotic Fruits S.A

Elaborado por: Joselyn Cisneros

En la tabla 6 se puede visualizar las ventas que se han realizado localmente, estas ventas están en toneladas, cabe recalcar que la empresa tiene planteado como objetivo subir sus ventas mensualmente, buscando nuevos puntos de venta y en los próximos meses ya se estaría poniendo en marcha el departamento de comercio exterior para iniciar con exportaciones y por ende esto nos beneficiaría subiendo las ventas y generando mayor utilidad a la empresa.

Adicionalmente podemos observar:

Tabla 7: Participación por producto en ventas nacionales Noviembre 2015 a Marzo 2016

EXOTIC FRUITS ECUADOR S.A							
VENTAS EN TONELADAS							
MES	NOV	DIC	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTAL	%
PRODUCTO							
pulpa de mora	30	32.5	33.5	34.5	36	166.5	21.55%
pulpa de guanábana	27	27.5	27.5	28.5	28.5	139	17.99%
pulpa de naranjilla	26.5	27.5	28	28	28.5	138.5	17.93%
pulpa de frutilla	21	22.5	22.5	23	24.5	113.5	14.69%
pulpa de tomate de árbol	20	20	21	21	22	104	13.46%
pulpa de tamarindo	11	12	12.5	13.5	14.5	63.5	8.22%
pulpa de guayaba	7.5	9	10	10	11	47.5	6.15%
TOTAL	143	151	155	158.5	165	772.5	100%

72%

Fuente: Empresa Exotic Fruits S.A
Elaborado por: Joselyn Cisneros

En la tabla 7 se puede evidenciar que el producto de mayor demanda es la pulpa de mora, debido a que representa el 21.55% del total de productos vendidos, adicionalmente cabe recalcar que la mayor parte de las ventas está concentrado en 4 tipos de pulpa, los cuales son: mora, guanábana, naranjilla y frutilla.

Mensualmente las ventas se han ido incrementado, debido a que este es el objetivo principal de la empresa, ir creciendo y ganando cada vez más un espacio en el mercado.

La empresa se ha caracterizado por ofrecer un producto natural, no diluido, ni fermentado, sin conservantes, las pulpas se han obtenido por la desintegración y tamizado de la fracción comestible de la fruta madura, sana y limpia. Sin preservantes, naturalmente libre de grasa y colesterol, contiene 100% de pulpa de fruta.

Tabla 8: Análisis de ventas nacionales desde Noviembre 2015 hasta Marzo 2016

EXOTIC FRUITS ECUADOR S.A												
VENTAS EN KILOGRAMO												
MES	NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ENERO		FEBRERO		MARZO		TOTAL	%
PRODUCTO	Kg	Precio	Kg	Precio	Kg	Precio	Kg	Precio	Kg	Precio		
pulpa de mora	30000	\$117.00	32500	\$126.75	33500	\$130.65	34500	\$134.55	36000	\$140.40	\$649.35	22.86%
pulpa de guanábana	27000	\$108.00	27500	\$110.00	27500	\$110.00	28500	\$114.00	28500	\$114.00	\$556.00	19.58%
pulpa de naranjilla	26500	\$98.05	27500	\$101.75	28000	\$103.60	28000	\$103.60	28500	\$105.45	\$512.45	18.04%
pulpa de frutilla	21000	\$71.40	22500	\$76.50	22500	\$76.50	23000	\$78.20	24500	\$83.30	\$385.90	13.59%
pulpa de tomate de árbol	20000	\$66.00	20000	\$66.00	21000	\$69.30	21000	\$69.30	22000	\$72.60	\$343.20	12.08%
pulpa de tamarindo	11000	\$38.50	12000	\$42.00	12500	\$43.75	13500	\$47.25	14500	\$50.75	\$222.25	7.83%
pulpa de guayaba	7500	\$27.00	9000	\$32.40	10000	\$36.00	10000	\$36.00	11000	\$39.60	\$171.00	6.02%
TOTAL	143000	\$525.95	151000	\$555.40	155000	\$569.80	158500	\$582.90	165000	\$606.10	\$2,840.15	100.00%

74,07%

Fuente: Empresa Exotic Fruits S.A
 Elaborado por: Joselyn Cisneros

Aun cuando los precios varían de sabor a sabor, en la tabla 8 se ha obtenido el producto más rentable, sin duda alguna la pulpa de mora es la más vendida y la que genera mayor ganancia a la empresa.

Retomando los precios de venta de la tabla 5, la pulpa de mora tiene un precio de venta de \$1,95 y en las ventas desde Noviembre 2015 hasta Marzo 2016 ha representado el 22,86% del total de las ventas.

Adicionalmente se puede observar que la mayor parte de los ingresos están concentrados en la venta de pulpas de mora, guanábana, naranjilla y frutilla, esto debido a que sumado su participación en los ingresos que generan sus ventas esto representa el 74.07% de los ingresos totales de la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A

Tabla 9: Sabor extra

Empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A			
Producto	Peso	COSTO	PRECIO DE VENTA
pulpa de maracuyá	500kg	\$1,50	\$2,30

Fuente: Empresa Exotic Fruits S.A
Elaborado por: Joselyn Cisneros

En la tabla 3 se visualiza el sabor adicional que es pulpa de maracuyá, con este producto se realizó la negociación con Colombia, dicha negociación la realizó el Director General de la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A, la negociación duró alrededor de un mes, al cliente se lo contacto vía correo electrónico y luego de presentar varias ofertas, el cliente determinó que la negociación sería en términos ex – work con pago anticipado, se fijó la fecha y hora exacta de entrega con el cliente, adicional al producto se entregó la factura comercial y el packing list.

Está fue la primera incursión que la empresa tuvo con un mercado externo, nuestra pulpa llegó al mercado Colombiano, con el cual se continua manteniendo comunicación para próximas exportaciones, ya que se tiene planteado como objetivo de la empresa llegar hasta la planta del cliente.

Tabla 10: Venta de pulpa de maracuyá

EMPRESA EXOTIC FRUITS DEL ECUADOR S.A					
VENTA AL EXTERIOR					
				500	1000
Producto	Cantidad	V. Unitario	V. Total	Kilogramos	Toneladas
pulpa de maracuyá	1500	\$2.30	\$3.450,00	750.000	750

Fuente: Empresa Exotic Fruits S.A
Elaborado por: Joselyn Cisneros

3.2.3 Proyección de ventas

Para poder obtener la proyección de las ventas para completar el año, se aplicó el método de proyección por dispersión o regresión lineal en la cual se tiene la variable dependiente e independiente y un término aleatorio, para lo cual vamos sustituyendo los valores en el gráfico para tener el valor proyectado para cada mes, cabe mencionar que los valores son un aproximado, los valores reales lo tendrá la empresa conforme va pasando el tiempo.

Tabla 11: Proyecciones de ventas nacionales mensuales hasta culminar el año 2016

EXOTIC FRUITS ECUADOR S.A										
PROYECCIONES DE VENTA EN TONELADAS (Locales)										
	MES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SEPTIE	OCT	NOV	DIC
PRODUCTO										
pulpa de mora		37.5	38.9	40.3	41.7	43.1	44.5	45.9	47.3	48.7
pulpa de frutilla		24.95	25.7	26.45	27.2	27.95	28.7	29.45	30.2	30.95
pulpa de guanábana		29	29.4	29.8	30.2	30.6	31	31.4	31.8	32.2
pulpa de naranjilla		29.05	29.5	29.95	30.4	30.85	31.3	31.75	32.2	32.65
pulpa de tomate de árbol		22.3	22.8	23.3	23.8	24.3	24.8	25.3	25.8	26.3
pulpa de tamarindo		15.25	16.1	16.95	17.8	18.65	19.5	20.35	21.2	22.05
pulpa de guayaba		11.9	12.7	13.5	14.3	15.1	15.9	16.7	17.5	18.3
TOTAL		169.95	175.1	180.25	185.4	190.55	195.7	200.85	206	211.15

Fuente: Empresa Exotic Fruits S.A
Elaborado por: Joselyn Cisneros

En el resultado obtenido en las proyecciones de la tabla 11 se puede visualizar un aumento mensual de las ventas, lo cual es beneficioso para la empresa y se aconsejará que estos valores sean tomados como aproximados con el fin de que la empresa pueda superarlos.

3.2.4 Tasa de crecimiento promedio mensual

La tasa de crecimiento será calculada mediante la fórmula $TC = ((\text{mes final} - \text{mes inicial}) / \text{mes inicial}) * 100$, para los cuales se tomará en cuenta los meses de Abril y Mayo, a continuación se resolverá la fórmula para tomar en cuenta el crecimiento que presenta la proyección.

$$TC = ((175.1 - 169.65) / 169.65) * 100$$

$$TC = 3.21\%$$

El crecimiento que la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A está presentando es de 3.21% mensualmente y la meta planteada es llegar al 5% de incremento de ventas para poder obtener una utilidad representativa.

3.2.5 Priorización de mercados metas

Tabla 12: Proyección de países importadores

PAÍS IMPORTADOR	PAISES IMPORTADORES DE PULPA DE FRUTA DESDE ECUADOR						
	Valor exportado 2011	Valor exportado 2012	Valor exportado 2013	Valor exportado 2014	Valor exportado 2015	2016	2017
Estados Unidos de América	26,710	37,636	36,351	40,621	44,061	31,139	30,205
Francia	26,833	23,164	25,183	23,337	21,093	31,837	32,967
Chile	11,654	13,159	16,448	15,946	15,282	17,511	18,515
Argentina	8,997	9,022	10,573	9,375	11,202	11,248	11,721
Canadá	5,607	4,911	4,956	5,949	4,048	4,678	4,470
Países Bajos	2,942	2,532	3,317	2,513	4,002	3,481	3,692

España	3,336	3,217	3,260	3,122	3,938	3,596	3,707
Israel	1,825	2,889	2,794	2,630	2,734	2,886	3,042
*Proyección 2016, 2017							

Fuente: Trademap
Elaborado por: Joselyn Cisneros

Para poder obtener los valores proyectados para los años 2016 y 2017, se aplicó el método de proyección por dispersión o regresión lineal en la cual se tiene la variable dependiente e independiente y un término aleatorio, para lo cual vamos sustituyendo los valores en el grafico para tener el valor proyectado para el año que deseamos, en nuestro caso sería para los años 2016 y 2017, que solo tendría una aproximación de las importaciones que realizan los diferentes países desde Ecuador.

Los valores que se han obtenido de la proyección no serán iguales a los que se muestren en una fuente oficial, ya que solo ellos pueden saber el valor exacto de las exportaciones de pulpa ecuatoriana.

Las proyecciones realizadas presentan una tendencia creciente, por tal motivo la empresa enfocará sus esfuerzos en llegar a países como:

- Estados Unidos
- Chile
- Argentina
- Francia
- España
- Canadá

Se tomará también en cuenta Países Bajos, principalmente Holanda como un mercado opcional al cual la empresa podrá exportar sus pulpas.

Se deberá realizar el respectivo estudio de mercado para determinar el tipo de sabor que se va a exportar a cada país.

3.2.6 Diseño del plan estratégico de la empresa

Para poder iniciar con el plan estratégico de la empresa, es necesario partir desde la misión, visión y valores de la empresa para luego de ello poder continuar con el análisis interno y externo de la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A. La misión y visión ya se lo estableció en el punto 3.1.1 y 3.1.2, es por ello que continuaremos con la descripción de los valores corporativos.

3.2.6.1 Análisis de factores internos

La información fue recopilada y analizada directamente de la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A con cada uno de los responsables de cada departamento.

Dirección General

Experiencia en comercio exterior: (Fortaleza)

La tramitología y el proceso que se debe llevar a cabo para la correcta exportación no son de total desconocimiento para la empresa, debido a que ya se han realizado pequeñas exportaciones de pulpa de maracuyá hacia Colombia, verificando un potencial mercado al cual se podrá llegar.

Liderazgo: (Fortaleza)

En toda empresa u organización es necesario la existencia del líder quien guíe al equipo y pueda encaminarlos hacia el cumplimiento de los objetivos, en el caso de la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A su líder es el señor Alejandro Tejada director general de la empresa, además de ocupar su cargo como director cabe mencionar que también fue el mentor de esta idea de negocio.

Trayectoria profesional y crecimiento: (Fortaleza)

Cabe mencionar que la trayectoria del director de la empresa siempre ha estado ligado al campo del comercio exterior debido a que ha podido ampliar sus conocimientos ya que años atrás trabajó en una prestigiosa empresa la cual es Panatlantic Logistic S.A es un operador logístico internacional donde pudo desenvolverse en campos de importación y exportación donde ganó gran experiencia para luego poder trasladarse a la empresa Siatigroup donde actualmente trabaja y continua llenándose de conocimiento en el área de comercio exterior.

Filosofía empresarial: (Fortaleza)

La empresa Exotic Fruits Ecuador S.A tiene como objetivo a largo plazo poder expandirse, y poder cubrir las necesidades de los clientes locales y extranjeros, es por ello que las personas que se encuentran a cargo de la empresa tienen la firme convicción de ampliar su gama de productos y enfocarse en el mercado internacional.

Gerencia Comercial

Existencia de manuales: (Debilidad)

Se realizó una entrevista al gerente general de la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A, quien nos planteó que la empresa aún no tiene manuales con los cuales los empleados se puedan guiar para cumplir con su trabajo, es por ello la breve necesidad de poder implementar principalmente un manual de operaciones.

Publicidad en internet: (Fortaleza)

Sin duda el internet ha sido una fuente de gran ayuda para las empresas debido a que se puede dar a conocer en páginas sociales las cuales no tienen ningún costo. Es así como lo

menciona el portal web Crece Negocios “La publicidad en Internet nos permite dar a conocer nuestra marca, producto o servicio, así como persuadir su compra, consumo o uso, a millones de personas ubicadas alrededor del mundo, las 24 horas del día, los 365 días del año.” (Crece Negocios, 2015)

Estrategias de promoción: (Debilidad)

La empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A en la actualidad no ha realizado ninguna estrategia de promoción para poder acoger mayor atención de los clientes, hasta el momento solo se ha enfocado en publicidad por internet, es por ello que es de vital importancia poder crear una estrategia de promoción conjuntamente con mayor publicidad para que el producto sea dado a conocer y podamos ampliar nuestro rango de ventas.

Calidad del producto: (Fortaleza)

La pulpa de fruta es 100% natural, sin preservantes ni colorantes, no contiene ningún tipo de químico que pueda alterar el sabor o la contextura, la empresa Profrutec es quien nos provee del producto con la cual se ha llegado al acuerdo de obtener la etiqueta de producto orgánico

Los productos orgánicos certificados son aquellos que se producen, almacenan, elaboran, manipulan y comercializan de conformidad con especificaciones técnicas precisas (normas), y cuya certificación de productos "orgánicos" corre a cargo de un organismo especializado. Una vez que una entidad de este tipo ha verificado el cumplimiento de las normas que rigen el ámbito de los productos orgánicos, se concede una etiqueta al producto. Esta etiqueta variará de acuerdo con el organismo de certificación que la expida, pero puede tomarse como garantía de cumplimiento de los requisitos fundamentales de un producto "orgánico" desde la finca hasta el mercado. Es importante señalar que la etiqueta de calidad orgánica se aplica al proceso de producción, y garantiza que el producto se ha creado y elaborado en forma que no perjudique al medio ambiente. Esta etiqueta respalda, pues, un proceso de producción, a diferencia de la certificación de calidad. (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2016)

Diversificación del producto: (Fortaleza)

La fruta ecuatoriana es muy apetecida tanto en su estado natural como elaborada como es el caso de la pulpa la cual se la utiliza básicamente en la elaboración de jugos y postres, por tal motivo la empresa cuenta con una gran variedad de sabores y se prevé ampliar la gama de sabores según el cliente lo solicite.

Automatización: (Debilidad)

En la actualidad todos los procesos que se están realizando en la empresa son de forma manual, esto repercute mucho al momento de optimizar tiempo, el manejo manual de la distribución de nuestro producto ha hecho la empresa algunas veces tenga demora en las entregas.

Gerencia Administrativa

Capacidad de financiamiento: (Fortaleza)

Se realizó una entrevista al Director General de la empresa, el señor Alejandro Tejada quien se mostró muy interesado en el proyecto ya que la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A podrá expandirse, además nos indicó que la empresa cuenta con los recursos necesarios para poder financiar el proyecto.

Recursos a corto y largo plazo: (Fortaleza)

La empresa Exotic Fruits del Ecuador cuenta con amplias instalaciones para la correcta distribución de su producto, además cabe mencionar que la empresa que nos provee la pulpa es Profrutec, la cual cuenta con su planta procesadora de pulpa

Capital de trabajo: (Fortaleza)

Con la persona a cargo de llevar las cuentas de la empresa se realizó un análisis de activos y pasivos corrientes que posee la empresa, dentro de lo cual se concluyó que la empresa cuenta con el disponible capital de trabajo con el cual se puede cubrir sus operaciones diarias.

Manejo de presupuesto: (Debilidad)

El manejo de presupuesto para la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A ha sido una amenaza debido a que no cuenta con un plan o presupuesto para eventos futuros, los gastos e ingresos se han manejado en ese instante, es decir no están siendo manejados de una manera anticipada.

3.2.6.2 Análisis de factores externos

Factores Políticos

Incentivos a la exportación: (Oportunidad)

Los incentivos a la exportación han aumentado en los últimos años, cabe mencionar que el principal proyecto que apoya las exportaciones es el PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR, en el cual se plantea como objetivo No. 10 impulsar el cambio de la matriz productiva “El Programa de Gobierno 2013-2017 (Movimiento Alianza PAIS, 2012) define cambios en la estructura productiva para diversificar la economía, dinamizar la

productividad, garantizar la soberanía nacional en la producción y el consumo internos, y salir de la dependencia primario-exportadora” (Buen vivir, plan nacional , 2013)

Adicional como incentivo a las exportaciones, se creó el sistema EXPORTA FÁCIL, según Proecuador dice que “Es un proyecto de Gobierno cuyo objetivo es brindar un sistema simplificado, ágil y económico de exportaciones por envíos postales a través del operador postal público” (Proecuador, 2012). Además cabe mencionar que para poder exportar es necesario cumplir los siguientes requerimientos:

- El valor de la mercancía no debe superar los USD 5000
- El tamaño de los paquetes no debe superar los 3 metros, en la sumatoria total de sus lados.
- El peso máximo es 30 kilogramos, cabe mencionar que en un envío se pueden adjuntar varias cajas o paquetes, pero todos estos no deben superar el peso establecido que son 30kg.
- No se puede exportar objetos prohibidos tales como: dinero, monedas y objetos de valor (excepto joyas); objetos obscenos e inmorales; armas de fuego; drogas o estupefacientes; materiales explosivos, inflamables o radioactivos.

Proceso de exportación: (Amenaza)

El proceso que deben tener las pulpas al momento de ser enviadas requieren de muchos cuidados, principalmente se debe mantener el congelado para que estas no se echen a perder, es decir los contenedores deben tener la temperatura adecuada para poder viajar.

Adicional a esto para poder exportar el producto es necesario que se cuente con los respectivos certificados, es decir:

- Registro Sanitario
- Estatus Fitosanitario

Factores Económicos

Matriz productiva: (Oportunidad)

Los cambios en la matriz productiva representan una gran oportunidad para la empresa, debido a que en nuestro país se está impulsando la exportación y tratando de parar un poco las importaciones, con esto la empresa tienen el beneficio no solo de poder llegar al extranjero, sino también de poder posicionar su marca en el mercado con la oferta de productos naturales.

Uno de los ejes de los cambios en la matriz productiva hace referencia al valor agregado, a esa necesidad que tiene el país de aprovechar la materia prima de excelente calidad que producimos y exportarla pero ya no en bruto, sino a través de bienes procesados. Un claro ejemplo es el remplazo de la exportación de cacao fino de aroma por chocolates hechos con ese tipo de cacao.

Exportaciones: (Oportunidad)

Tabla 13: Exportaciones de pulpa ecuatoriana

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador					
Producto: 2008 Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparado					
País Importador	Valor exportada en 2011	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015
Estados Unidos de América	26,710	37,636	36,351	40,621	44,061
Francia	26,833	23,164	25,183	23,337	21,093
Chile	11,654	13,159	16,448	15,946	15,282
Argentina	8,997	9,022	10,573	9,375	11,202
Canadá	5,607	4,911	4,956	5,949	4,048
Países Bajos	2,942	2,532	3,317	2,513	4,002

España	3,336	3,217	3,260	3,122	3,938
Israel	1,825	2,889	2,794	2,630	2,734
Bélgica	2,634	3,070	3,142	4,196	2,249
Japón	2,586	1,804	2,166	1,890	1.553

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2016
Elaborado por: Joselyn Cisneros

En la tabla 13 se observa el comportamiento de las exportaciones de pulpa de fruta desde Ecuador, hacia distintos destinos. Desde el año 2011 Ecuador ha tenido una gran aceptación en el mercado ya que sus frutas al natural y sus derivados son muy apetecidos en otros países, siendo así su mayor exportación está concentrado en Estados Unidos.

Devaluación Monetaria; (Amenaza)

La devaluación monetaria se ha tomado en cuenta debido a que La Unión Europea es uno de nuestros posibles mercado meta, y como ha sido de conocimiento el euro ha tenido una devaluación, lo cual puede ser favorable para los países que usan esta moneda, ya que sus productos bajarán sus precios y por ende serán más competitivos en el mercado, pero por lo contrario las importaciones desde estos países podrán sufrir una disminución debido a que los productos fuera de la eurozona se encarecerán.

La disminución del valor del euro respecto al dólar hace que una botella de vino español, un avión francés o un coche italiano ahora cuesten menos en el resto del mundo. Esto, a su vez, estimula las ventas de estos productos y aumenta las exportaciones europeas lo cual, obviamente, es bueno para el empleo y la economía en general.

Por otro lado, la devaluación del euro encarece los productos de fuera de la eurozona —un iPhone, maquinarias industriales o vacaciones en Disneyworld, por ejemplo—. Afortunadamente para Europa, este impacto sobre los precios de los productos importados ocurre cuando la amenaza para el continente no es la inflación, sino todo lo contrario, la deflación (en 2014, los precios en Europa bajaron 0,02%). (Naím, 2014)

Factores Sociales

Aceptación del producto: (Oportunidad)

Las pulpas de fruta tienen gran aceptación en el mercado local y extranjero, países como Estados Unidos, Chile, Colombia, Unión europea son algunos los cuales importan este producto. Dentro de un boletín emitido por Proecuador se puede evidenciar también las exportaciones de pulpa de fruta hacia países bajos.

Las importaciones realizadas desde los países bajos tienen como principal proveedor de pulpa de fruta a Ecuador, es así como lo menciona el boletín de Proecuador “Las importaciones de Holanda bajo la subpartida 2009.89 mostraron un incremento del 17% si se compara el 2013 con el 2014, siendo sus principales proveedores Ecuador, Polonia y Alemania.” (Proecuador, 2015)

Costumbres y conductas del consumidor: (Oportunidad)

En la actualidad el consumo de frutas y vegetales ha aumentado, en un estudio realizado por Proecuador menciona que las pulpas de fruta tienen como destino un mercado intermediario, tales como: restaurantes, empresas procesadoras de alimentos, panaderías, entre otras, quienes usan la pulpa como materia principal en las elaboración de jugos, postres o elaborados de fruta.

USOS:

- **Panadería:** galletas, tortas, pan de fruta, donuts, etc.
- **Bebidas:** jugos, néctar.
- **Productos diarios:** yogurt, postres, helados de crema o agua, jugos

Factores Tecnológicos

Comercio electrónico: (Oportunidad)

El comercio electrónico ha sido una gran herramienta de compra y venta de bienes y servicios, “Los canales de compra y venta virtuales son los encargados de llevar el comercio tradicional hacia el denominado e-commerce o comercio electrónico. Bajo esta modalidad los productos tienen disponible una vitrina las 24 horas del día, durante los siete días de la semana” (Durán, 2014). Según el comentario emitido por Durán se puede visualizar la gran ventaja del comercio electrónico que es la disponibilidad, esto quiere decir que como empresa no es necesario un local para exhibir el producto y con esto se ahorraría los gastos por arriendo y todo lo que implica mantener un local.

Sistemas aduaneros: (Oportunidad)

Para los operadores de comercio exterior, la implementación de este nuevo sistema es un aporte positivo del Senae. Con el nuevo sistema Ecuapass el tiempo que se ocupaba para ejecutar los trámites aduaneros tendrán una reducción importante. De tal manera se espera que con las firmas electrónicas todo sea más ágil y no se tenga que esperar más de una semana por cuestiones de sellos o rúbricas como sucedía en el pasado antes de enero. (Herrera, 2012)

La implementación del sistema Ecuapass ha sido de gran beneficio para los exportadores debido a que se ha podido reducir tiempo en la tramitología de las exportaciones, entre las principales ventajas del Ecuapass tenemos:

- Seguridad en las transacciones.
- Consultas de información.
- Buzón de transacciones.
- Despacho garantizado.

- Devolución automática de tributos.
- Gestionar trámites aduaneros en cualquier momento y lugar

Publicidad en redes sociales: (Oportunidad)

Las redes sociales se ha utilizado para poder realizar publicidad de los productos o servicios que oferte una empresa, sin duda es un beneficio debido a que en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram entre otros, la publicidad no genera un gasto ya que estas páginas no cobran por colgar los productos dentro de un perfil el cual puede ser el nombre de la empresa.

La publicidad en Internet ha incorporado nuevas plataformas y oportunidades de negocio para las empresas y marcas, existen muchos tipos de y soportes publicitarios, pero en internet el más usado según los últimos estudios es la publicidad en las búsquedas, pero empieza a ganar presencia en los planes de las empresas la publicidad en medios sociales. (Servilia, 2015)

Cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes: (Amenaza)

El poder de negociación de los clientes se muestra como amenaza para la empresa Exotic Fruits S.A, debido a que este poder está forzando a la reducción de precios, pero entregando productos de calidad haciendo que las empresa distribuidoras de pulpa de fruta compitan entre ellos por captar mayor mercado y poder posicionar su marca y su producto.

Poder de negociación de los proveedores: (Oportunidad)

Nuestro proveedor es Profrutec, quien cuenta con toda la capacidad necesaria para cubrir nuestra demanda, además tiene su planta de producción en la ciudad de Quito lo cual facilita la entrega de mercadería para nosotros poder distribuir.

Amenaza de nuevos competidores: (Amenaza)

Tenemos una gran amenaza respecto a competidores, debido a que hay empresas ya consolidadas las cuales no se les hace difícil expandir su producto, innovando o ampliando su gama de producto, y nosotros como empresa debemos ir creciendo de a poco para poder expandir nuestro producto.

Amenaza de productos sustitutos: (Amenaza)

La principal amenaza que tiene nuestro producto son las frutas naturales, sin embargo las pulpas presentan una ventaja que es la durabilidad del producto frente a la fruta fresca o natural, ya que la pulpa puede conservarse congelada por un lapso de hasta 6 meses.

Rivalidad entre los competidores: (Amenaza)

Las pulpas de fruta tienen gran competencia en el mercado, dentro de las principales tenemos la empresa Frozen Tropic con su producto pulpas Yucho, y la empresa Envagrif con su producto pulpas María Morena, esta información nos detalló el director de la empresa quien nos explicó que la empresa Exotic Fruits del Ecuador con su producto Nuna Fruits compite principalmente con las empresas antes mencionadas.

ESCALAS

Tabla 14: Escala de ponderación

NIVEL DE IMPACTO		ESCALA DE CALIFICACIÓN			
ALTO	5	Fort "Alta"	4	Oport "Alta"	4
MEDIO	3	Fort "Media"	3	Oport "Media"	3
BAJO	1	Deb "Media"	2	Amen "Media"	2
NULO	0	Deb "Alta"	1	Amen "Alta"	1

Fuente y Elaboración: Joselyn Cisneros

3.2.6.3 Matriz de evaluación interna

Tabla 15: Matriz de evaluación interna

ORDEN	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACION	% RELATIVO	PONDERACION	PARCIALES
	FORTALEZAS					
1	Experiencia en comercio exterior	A	5	0.0862	4	0.3448
2	Liderazgo	M	3	0.0518	3	0.1554
3	Trayectoria profesional y crecimiento	A	5	0.0862	4	0.3448
4	Filosofía empresarial	A	5	0.0862	4	0.3448
5	Publicidad en internet	M	3	0.0518	3	0.1554
6	Calidad del producto	A	5	0.0862	4	0.3448
7	Diversificación del producto	A	5	0.0862	4	0.3448
8	Capacidad de financiamiento	M	3	0.0518	3	0.1554
9	Recursos a corto y largo plazo	M	3	0.0518	3	0.1554
10	Capital de trabajo	A	5	0.0862	4	0.3448
	DEBILIDADES					
1	Estrategias de promoción	M	3	0.0518	2	0.1036
2	Manejo de presupuesto	A	5	0.0862	1	0.0862
3	Automatización	A	5	0.0862	2	0.1724
4	Existencia de manuales	M	3	0.0518	1	0.0518
	TOTAL		58	1.00		3.1044

Fuente y Elaboración: Joselyn Cisneros

3.2.6.4 Matriz de evaluación externa

Tabla 16: Matriz de evaluación externa

ORDEN	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACION	% RELATIVO	PONDERACION	PARCIALES
	OPORTUNIDADES					
1	Incentivos a la exportación	A	5	0.0769	4	0.3076
2	Cambios en la matriz productiva	A	5	0.0769	4	0.3076
3	Exportaciones	A	5	0.0769	4	0.3076
4	Aceptación del producto	M	3	0.0462	3	0.1386
5	Costumbres y conductas del consumidor	M	3	0.0462	3	0.1386
6	Comercio electrónico	A	5	0.0769	4	0.3076
7	Sistemas aduaneros	A	5	0.0769	4	0.3076
8	Publicidad en redes sociales	M	3	0.0462	3	0.1386
9	Poder de negociación de los proveedores	A	5	0.0769	4	0.3076
	AMENAZAS					
1	Proceso de exportación	M	3	0.0462	2	0.0924
2	Devaluación Monetaria	A	5	0.0769	1	0.0769
3	Amenaza de nuevos competidores	A	5	0.0769	1	0.0769
4	Amenaza de productos sustitutos	A	5	0.0769	1	0.0769
5	Poder de negociación de los clientes	M	3	0.0462	2	0.0924
6	Rivalidad entre los competidores	A	5	0.0769	1	0.0769
	TOTAL		65	1		2.7538

Fuente y Elaboración: Joselyn Cisneros

3.2.6.5 Evaluación interna – externa

Figura 10: Gráfico de evaluación interna – externa

		RESULTADOS PONDERADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		
		FUERTE	PROMEDIO	DÉBIL
		3.0 a 4.0	2.0 a 2.99	1.0 a 1.99
RESULTADOS PONDERADOS DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	ALTO			
	3.0 a 4.0	I	II	III
	MEDIO			
	2.0 A 2.99	IV	V	VI
	BAJO			
	1.0 A 1.99	VII	VIII	IX

Fuente y Elaboración: Joselyn Cisneros

Informe de diagnóstico

En la figura 7 se puede apreciar que el punto de encuentro entre las ordenadas y las abscisas es (2,75:3,10) respectivamente, lo cual nos ubica en el cuadrante IV; por lo se puede determinar que la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A se encuentra con tendencia creciente, ya que el cuadrante especifica que la empresa debe crecer y desarrollarse, para lo cual es recomendable aumentar su producción.

En el análisis de situación interna se puede observar que las fortalezas con mayores que las debilidades, por lo cual es necesario poner atención en las debilidades que presentamos, especialmente en el manejo de presupuesto el cual debe estar correctamente repartido en los departamentos y debe cubrir imprevistos que tenga la empresa.

En el análisis de situación externa aunque las oportunidades son mayores que las amenazas es necesario enfocarse en el desarrollo y crecimiento de la empresa, focalizando los esfuerzos en diversificar el producto y poder entrar a nuevos mercados.

3.2.6.6 Matriz FODA

Tabla 17: Matriz FODA

		FORTALEZAS					DEBILIDADES			
		Experiencia en comercio exterior	Liderazgo	Trayectoria profesional y crecimiento	Filosofía empresarial	Publicidad en internet	Estrategias de promoción	Manejo de presupuesto	Automatización	Existencia de Manuales
OPORTUNIDAD	Incentivos a la exportación	1. Lograr el liderazgo en el mercado 2. Invertir en departamento de Comercio Exterior 3. Obtener utilidades representativas					1. Posicionar marca en el mercado 2. Aumentar publicidad en internet 3. Realizar manuales y establecer procesos de automatización			
	Cambios en la matriz productiva									
	Exportaciones									
	Aceptación del producto									
	Costumbres y conductas del consumidor									
AMENAZAS	Proceso de exportación	1. Ampliar gama de productos 2. Mejorar calidad y bajar costos 3. Manejar plan de acción durante la crisis					1. Ingresar a nuevos mercados 2. Fidelizar al cliente 3. Realizar presupuesto de gastos mensuales y semestrales			
	Devaluación Monetaria									
	Amenaza de nuevos competidores									
	Amenaza de productos sustitutos									
	Poder de negociación de los clientes									

Fuente y Elaboración: Joselyn Cisneros

3.2.6.7 Implementación de objetivos

Tabla 18: Implementación de objetivos

	Objetivo Estratégico	Objetivo Táctico	Objetivo Operativo
ESTRATEGIAS "FO"	Lograr el liderazgo en el mercado	Aumentar variedad de productos	Crear nichos de mercado
	Invertir en departamento de Comercio Exterior	Establecer autonomía del departamento a crear	Contratar personal especializado, que se encargue de trámites de exportación
	Obtener utilidades representativas	Incrementar las ventas en 5%	Realizar estudio de mercado
ESTRATEGIAS "DO"	Posicionar marca en el mercado	Crear campañas que promocionen el producto	Realizar campañas para fidelizar al cliente
	Aumentar publicidad en internet	Propagar la página web ya existente	Contratar diseñador gráfico
	Realizar manuales y establecer procesos de automatización	Redactar un manual de procesos	Crear manuales con los encargados de cada departamento

ESTRATEGIAS "FA"	Ampliar gama de productos	Crear departamento de marketing	Contratar publicista
	Mejorar calidad y bajar costos	Verificar la oferta disponible constantemente	Aumentar la producción para llegar a nuevos mercados
	Manejar plan de acción durante la crisis	Realizar flujos de caja analizando los indicadores financieros	Contratar firma financiera, que se encargue de indicadores
ESTRATEGIAS "DA"	Ingresar a nuevos mercados	Investigar la oferta exportable en otros países	Enviar incentivos del producto
	Fidelizar al cliente	Crear promociones y nuevos productos	Iniciar con el servicio de post venta
	Realizar presupuesto de gastos mensuales y semestrales	Presupuestar los gastos por departamento	Establecer límites de consumo

Fuente y Elaboración: Joselyn Cisneros

Resultado del objetivo específico N°. 3: Proponer un plan para la creación del departamento de comercio exterior en la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A

3.3 Plan para la creación del departamento de comercio exterior

En el mundo globalizado que vivimos hoy en día las empresas han visto la necesidad de poder conquistar nuevos mercados en el extranjero, por este motivo la empresa Exotic Fruits del Ecuador desea incursionar en el mundo de las exportaciones con la finalidad de dar a conocer su producto, pulpas de frutas 100% natural con la marca “Nuna Fruits”

La empresa tiene la necesidad de crear un departamento de comercio exterior, el cual conforme a los estándares de venta con los que actualmente se está trabajando, también pueda realizar exportaciones optimizando tiempos y recursos. Adicionalmente se contará con la experiencia de personas calificadas en el área de comercio exterior quienes estarán bajo la supervisión del Director General de la empresa.

Se elaborará un manual de procedimientos, para uso interno de la empresa, explicando los procesos básicos con los cuales la empresa debe contar para poder realizar una exportación. De esta manera estaremos contribuyendo a la empresa e impulsando las ventas en nuevos mercados.

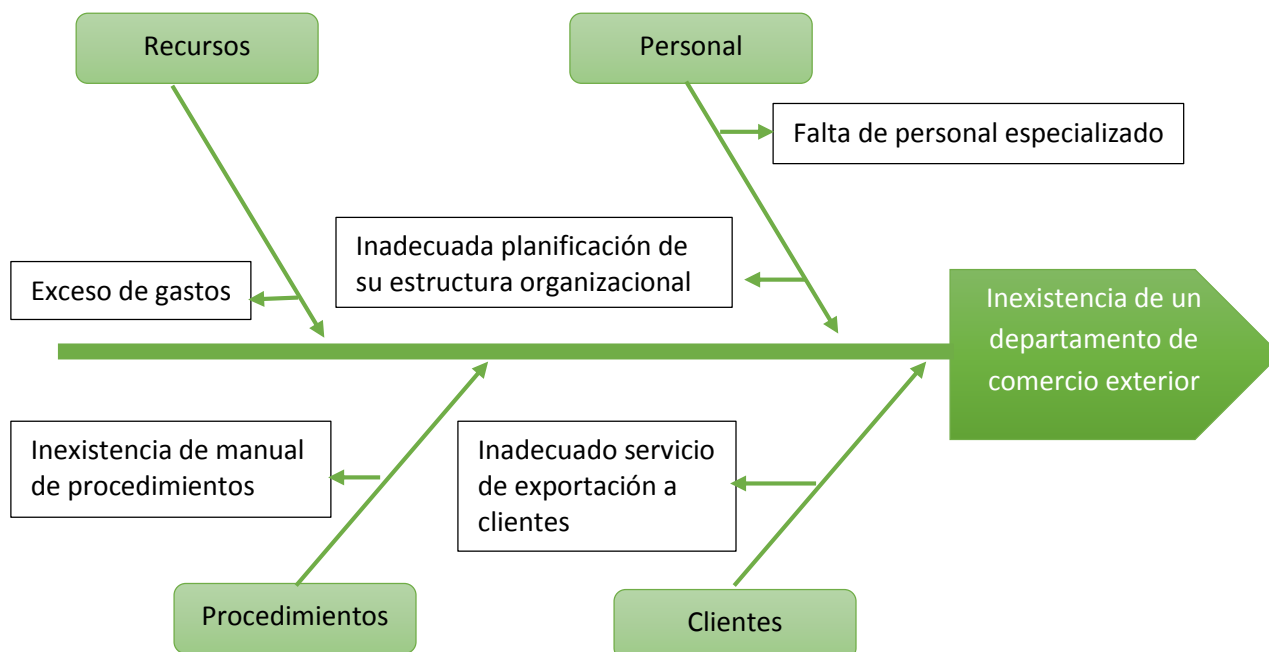
Para la creación del departamento de comercio exterior se tiene en consideración los siguientes puntos:

- Inversión
- Tiempo
- Cambios a nivel organizacional
- Implementación de personal
- Capacitaciones

3.3.1 Diagrama de causa y efecto

A continuación se presentará un organizador gráfico donde se podrá determinar los problemas que actualmente está presentado la empresa.

Figura 11: Diagrama de causa y efecto



Fuente y Elaboración: Joselyn Cisneros

En la figura 11 se realizó el diagrama “espina de pescado”, donde se puede observar los principales problemas que tiene la empresa, estos serían los causantes para que la empresa tome la decisión de crear el departamento de comercio exterior.

3.3.2 Ventajas de crear el departamento de comercio exterior

Tabla 19: Ventajas del departamento de comercio exterior

Situación Actual	Propuesta	Ventaja
Limitada cartera de clientes en el extranjero	Realizar un estudio de mercado con clientes potenciales, establecer promociones y fidelizar a los clientes.	Contar con una amplia cartera de clientes, con ello la empresa tendría mayores ingresos, generando así mayor utilidad.
La empresa no cuenta con servicio de post venta.	Efectuar encuestas a los clientes donde se pueda identificar los errores que presenta la empresa	Lograr un seguimiento, control y gestión de la venta. Establecer indicadores que marquen la satisfacción del cliente y mejorar los procesos de entrega de mercancía.
Los procesos de exportación no tienen una correcta definición	Se realizó un nuevo flujograma de procesos, donde interactúan tanto jefe de comercio exterior como encargado.	Mejorar los actuales procesos de comercio exterior optimizando tiempos y costos
Falta de personal especializado en comercio exterior.	Contratar el personal necesario que se encargue estrictamente de las operaciones de exportación.	Brindar un servicio de calidad al cliente, asesorando al momento de hacer la exportación. Generar comunicación directa con la empresa que estará a cargo de las exportaciones. Verificación y seguimiento de las exportaciones y correcto cierre de DAE en cada exportación.

		Manejo adecuado de las cotizaciones, buscando siempre la satisfacción del cliente.
La empresa no cuenta con delimitación de funciones	Crear el departamento de comercio exterior para que cada trabajador pueda enfocarse en su función	Determinación de funciones particulares para cada departamento de la empresa.

Fuente: Exotic Fruits del Ecuador S.A
 Elaboración: Joselyn Cisneros

Las ventajas han sido determinadas conforme se ha ido desarrollando este trabajo de investigación, sin duda se puede establecer que la creación del departamento de comercio exterior para la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A tiene varios beneficios tanto para el cliente como para la empresa, debido a que se podrá entregar un servicio de calidad cumpliendo todas las exigencias del cliente y esto nos lleva a generar utilidades para la empresa, sin duda la mayor ventaja que presentará la empresa es la comunicación directa que tendrá la persona encargada del departamento de comercio exterior con la empresa Comex Solutions S.A quien estará a cargo de las exportaciones.

3.3.3 Propuesta para la creación del Departamento de Comercio Exterior

Como resultado del presente estudio se plantea la creación del Departamento de Comercio Exterior a fin de operativizar de manera focalizada con esta gestión considerando los siguientes componentes administrativos:

3.3.3.1 Misión del departamento de Comercio Exterior

Realizar las ventas internacionales, brindando al cliente un excelente servicio, manejando las entregas en el menor tiempo posible con eficiencia y eficacia.

3.3.3.2 Visión del departamento de Comercio Exterior

Mejorar los procesos de ventas que actualmente tiene la empresa y alcanzar nuevos mercados en el exterior.

3.3.3.3 Actividades del departamento de Comercio Exterior

Para la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A es de gran importancia la creación de dicho Departamento, ya que desea expandirse a través de las exportaciones y dar a conocer más su producto.

Las actividades que estarán a cargo de este departamento son las siguientes:

- Selección de compradores
- Negociaciones
- Elaboración de notas de pedido: dichas ordenes deberán contar con la siguiente información:

- ✓ Fecha
- ✓ Lugar de entrega
- ✓ Cantidades a comprar
- ✓ Precio pactado
- ✓ Forma de pago
- ✓ Tiempo de entrega

- Definir incoterm
- Coordinar embarques con la empresa Comex Solution S.A
- Despacho y entrega de mercancía

3.3.3.4 Costo de implementación del Departamento de Comercio Exterior

A continuación se detallará el valor de la inversión que generará la creación del departamento de comercio exterior para la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A.

Cabe mencionar que no se incursionará con costos físicos, ya que la empresa cuenta con la infraestructura necesaria y los equipos requeridos para poder laborar, con esta aclaración el único rubro a incrementar será el salario del personal al cual se contratará.

Tabla 20: Sueldo del nuevo personal para el Departamento de Comercio Exterior

CARGO	SUELDO
Encargado del departamento de Comercio Exterior	\$ 560.00

Fuente: Empresa Exotic Fruits S.A
Elaborado por: Joselyn Cisneros

En el mes de Marzo con la primera negociación enviada hacia Colombia, la empresa quedó con una ganancia de \$1.200,00 es por ello que en la reunión que se tuvo con el Director General de la empresa, se planteó contratar una persona que será el encargado del departamento de comercio exterior, el cual recibirá la capacitación necesaria para iniciar la búsqueda de nuevos mercados.

Al finalizar este año se realizará el estudio necesario para proceder a contratar a la persona idónea que utilice además el puesto de jefe de comercio exterior, mientras tanto el Director será quién ocupe este cargo.

El gasto que implicaría esta contratación del encargado de comercio exterior, tomando en cuenta que la experiencia mínima es de 6 meses especialmente en manejo de ecuapass, ya que la capacitación necesaria se lo realizará en la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A será de \$560,00 y se adecuará la actual oficina para que el encargado pueda iniciar sus labores.

3.3.3.5 Perfil que debe cumplir el personal a contratar

Tabla 21: Perfil de puesto de encargado de comercio exterior

Empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A.	
MANUAL DE DESCRIPCION, VALORACION Y CLASIFICACION DE PUESTOS PERFIL DE PUESTOS	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:	ENCARGADO DE COMERCIO EXTERIOR
PUESTO REPORTAR A :	Director General
NATURALEZA DEL TRABAJO:	
Realizar labores técnicas de archivo y administrativas en el cumplimiento del proceso de Gestión de Comercio Exterior para colaborar a la gestión de la unidad.	
RESPONSABILIDADES MÍNIMAS DEL PUESTO:	
Transmisión a la empresa de conocimientos sobre el mercado	
Capacidad del agente de ponerse en contacto con el mercado actual o con el mercado potencial	
Presentar las opciones del exportador y de sus productos	
Contratar transporte especificando los términos de entrega	
Elaborar lista y orden de embarque	
Negociar la capacidad de establecer la comunicación con el cliente orientada a la realización de una operación de compraventa	
Reunir la información solicitada para análisis contables	
Realizar seguimiento de embarque y llegada del producto	
PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE EL PUESTO	PRODUCTOS DE LOS PROCESOS
Tramitología en comercio exterior	Archivar información
Gestión de Exportación	Declaraciones de Exportación
Trámite y declaración de impuestos	Apoyo en trámites
REQUISITOS MÍNIMOS DEL PUESTO	
INSTRUCCIÓN FORMAL:	EXPERIENCIA:
Título Universitario en Comercio Exterior, o similares	Mínima de 6 meses en manejo de ecuapass
CONOCIMIENTO:	COMPETENCIAS:
ECUAPASS	Organización de información
Incoterms	Excelente relación laboral
Tramitología	Aprendizaje continuo

Fuente y elaboración: Joselyn Cisneros

3.3.4 Propuesta de nuevo flujograma de procesos

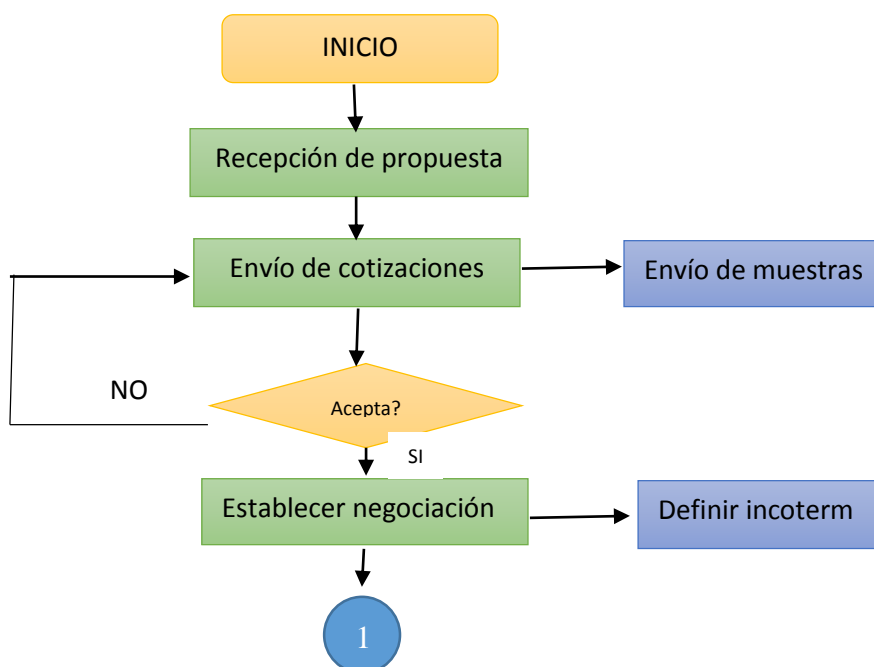
La propuesta de un nuevo flujograma de procesos, se la realiza con el fin de poder integrar personal capacitado en el ámbito de comercio exterior, al momento el Director General será quién guíe este proceso, pero estará a cargo del encargado de comercio exterior, pero con el paso del tiempo será necesario contratar otra persona adicional quién será el Gerente o Jefe de comercio exterior.

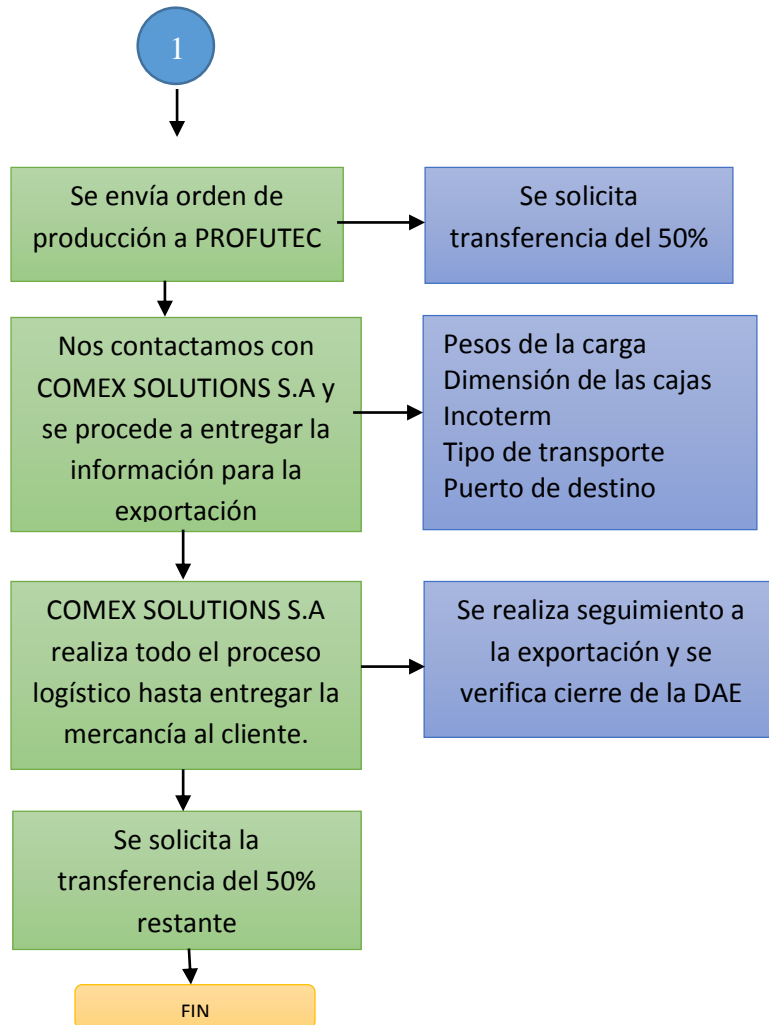
Cabe recalcar que la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A realizó una alianza estratégica con la empresa COMEX SOLUTIONS S.A, quienes ofrecen servicios logísticos tanto para importaciones como para exportaciones; y serían ellos quienes manejarán las exportaciones de la pulpa de fruta.

Esta alianza ha sido realizada con el objetivo principal de poder expandir la empresa y conquistar nuevo mercados, Comex Solutions nos entregan un servicio de logística integral recogiendo la mercancía desde el lugar acordado y entregando al cliente según el incoterm con el cual se haya acordado en la negociación.

A continuación se realizará el flujograma propuesto donde interactúa el Director General, el Encargado de Comercio Exterior y la empresa Comex Solutions S.A.

Figura 12: Propuesta de flujograma





Fuente: Empresa Exotic Fruits S.A
 Elaborado por: Joselyn Cisneros

En la figura 16 se plantea ya el nuevo flujograma de proceso de negociación para la exportación de pulpa de fruta, podemos destacar ya el ingreso e interacción de la empresa Comex Solutions S.A ya que será esta empresa la cual tramite toda la exportación desde origen hasta destino, dentro del cual incluye el servicio in-land y aduanas.

El encargado de comercio exterior tiene la obligación de realizar los contactos oportunamente, tanto con la empresa proveedora y la empresa encargada de la logística, debe darle seguimiento a la exportación hasta la verificación del cierre de la DAE. En el caso de cobros del 50% anticipado y 50% contra entrega va a estar dirigido y supervisado por el

Director General y dichos depósitos serán realizados en la cuenta de la empresa para que no haya ningún error en los pagos.

Como se había mencionado con anterioridad el Director General será quién supervise el correcto manejo de los procesos de exportación y quien impartirá sus conocimientos con el personal para lograr alcanzar los objetivos planteados por la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A.

3.3.5 Diseño del nuevo organigrama

De acuerdo a las necesidades de la empresa y a los procesos que se propusieron el nuevo organigrama para la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A, será el siguiente:

Figura 13: Nuevo organigrama empresa Exotic Fruits Ecuador S.A



Elaboración: Joselyn Cisneros

En la figura 13 se encuentra la propuesta del nuevo organigrama, donde claramente se puede visualizar el aumento del departamento de comercio exterior y el personal necesario, se plantea el ingreso de una persona la cual se encargará de este departamento, mientras que el Director General apoyaría el correcto funcionamiento de los servicios de exportaciones principalmente, pero no descartaremos la revisión a futuro de la operativización de lo antes planteado.

De funcionar eficientemente aumentará la cartera de clientes y por ende subirá la utilidad, lo cual permitirá que la empresa continúe contratando personal especializado que mejore los servicios y cumpla con todas las exigencias de los clientes.

Los procesos y entrega de mercancía lo realiza el personal de la empresa, por lo tanto también se debería tener un personal especializado, de esta manera cada departamento se ocuparía de lo propio de su función.

Tabla 22: Funciones en base a nuevo organigrama

Puesto	Funciones
Director General	<p>Liderar la empresa, llevar el manejo de la cartera de clientes, búsqueda de nuevos potenciales mercados.</p> <p>Coordinar y supervisar la aplicación de políticas de la empresa, controlar y monitorear la gestión de calidad, así como también el correcto funcionamiento de los demás departamentos.</p>
Gerencia Administrativa	Asesoramiento tributario, adquisición de bienes muebles e inmuebles, finanzas, contabilidad, reclutamiento y contratación de personal.
Gerencia Comercial	Responsables de ventas locales

	Velar por el mercado nacional, prospectar nuevos clientes y cuidar de los pedidos , despachos, identificando necesidades y demandas de nuevos productos
Departamento de Comercio Exterior	Responsable del proceso de exportación Desarrollar mercados, atención a clientes y cuidar de los pedidos y logística de entrega del mercado exterior

Elaboración: Joselyn Cisneros

El proceso actual de comercio tendría el apoyo de un encargado de operaciones, para el cual no se requiere un perfil alto, ya que trabajará en función al nuevo organigrama que se estableció, es decir será guiado por el Director General en primera instancia, tomando en cuenta que en el futuro el número de personal tendrá que subir conforme vaya subiendo el nivel de ventas y utilidad.

Según lo establecido para la contratación del encargado de comercio exterior se puede observar que a primera instancia representaría un gasto para la empresa, pero sin embargo es necesario recalcar que la persona especializada se encargará de mejorar los aspectos críticos que hoy son problemas en la empresa, tales como: demoras, pérdida de mercancía, poca asesoría, entre otras.

El objetivo principal del nuevo personal será mejorar tiempos y costos, obteniendo así la satisfacción del cliente.

3.3.6 Funciones del Departamento de Comercio Exterior

Con la correcta implementación del departamento se pretende ampliar la cartera de clientes, conquistando nuevos mercados y realizar de manera más eficiente las ventas tanto nacionales como internacionales.

Dentro de las funciones del departamento de comercio exterior están:

- Investigación de mercado, identificación de oportunidades, negociación, promoción y gestión de ventas.
- Contactos con empresa aliada, cotizar exportaciones y dar seguimiento a las mismas.
- Confirmación de pedidos.
- Responsabilidad en comunicación con los clientes.
- Verificación de despachos y entrega de pedidos.
- Prospeccionar nuevos mercados para crecimiento de cartera del exterior.

3.3.7 Estrategias para el Departamento de Comercio Exterior

Para poder obtener un buen desarrollo y crecimiento económico la empresa ha visto la necesidad de implantar estrategias para el departamento de comercio exterior, los cuales permitan realizar correctamente las actividades de ventas y exportaciones, dentro de las cuales se encuentran:

- Implementar la propuesta de la estructura del departamento de COMEX, la cual podrá crecer en función del crecimiento de cartera en el exterior, especialmente en el área de exportaciones.
- Plantear un proceso de prospección como parte de la gestión de este departamento a fin de buscar proactivamente clientes potenciales por los distintos medios aceptados por la normativa vigente, con la intención de que sean conscientes de la existencia del producto de Exotic Fruits del Ecuador S.A y de que valoren la posibilidad de adquirirlo.

3.3.8 Manual de procedimientos

El presente manual será de uso interno de la empresa, dentro del cual contendrá información de los procedimientos a cumplir en las exportaciones.

3.3.8.1 Objetivo

Establecer las directrices que se deben cumplir en el proceso de exportación, detallar los pasos que se deben seguir para una correcta exportación cumpliendo con todas las normativas que el caso lo amerite.

3.3.8.2 Alcance

El manual está dirigido a todo el personal de la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A, especialmente al departamento de comercio exterior.

3.3.8.3 Responsabilidad

La aplicación y cumplimiento de lo establecido en el presente manual es de responsabilidad de la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A, adicionalmente será el Director General de la empresa quién supervise la correcta aplicación de lo aquí detallado.

3.3.8.4 Glosario

- **Declarante:** Persona natural o jurídica que suscribe o transmite una declaración aduanera
- **Despacho aduanero:** Procedimiento administrativo al que se someten las mercancías importadas
- **Estatus fitosanitario:** Es el documento que inicia las negociaciones entre las autoridades fitosanitaria del Ecuador y al país al que se quiere ingresar productos de origen vegetal, consiste en la información detallada de la situación sanitaria y fitosanitaria del producto vegetal en el Ecuador.

- **Exportador:** Es la persona natural o jurídica que está dedicada a enviar productos nacionales o nacionalizados al exterior, legalmente, con el objeto que aquellos sean usados y consumidos en el extranjero.

- **Factura proforma:** es una "factura borrador" que se envía a un comprador con los detalles que posteriormente incluirá la factura para informar de los detalles.

- **Firma electrónica:** el concepto es de naturaleza fundamentalmente legal, ya que confiere a la firma un marco normativo que le otorga validez jurídica.

- **Manifiesto de carga:** es el formato de titulación emitido por el transportista internacional, quien requiere de informaciones sobre el medio de transporte, el tipo de mercancía, la cantidad, la unidad de medida, número de bultos, peso, así como los datos del importador o exportador, a ser transmitido en 24 horas por anticipado de la llegada del medio de transporte, cuya responsabilidad es del capitán, representante o transportista.

- **Maquila:** Sistema económico y de producción que consiste en el ensamblaje manual o unitario de piezas en talleres industriales ubicados en países con mano de obra barata, cuyo resultado son productos que tienen generalmente como destino un país desarrollado.

3.3.8.5 Requisitos para obtener el certificado digital de firma electrónica y token

REGISTRO CIVIL

Paso previo solo para empresas o compañías:

- Ingresar al portal de Certificación Electrónica www.eci.bce.ec
- Seleccionar opción "Firma electrónica"
- Dar clic en "Registro empresa u organización"
- Completar los campos solicitados y adjuntar los archivos requeridos en formato PDF.
- Posteriormente recibirá dos correos electrónicos, uno de recepción aprobación

Figura 14: Registro de empresa

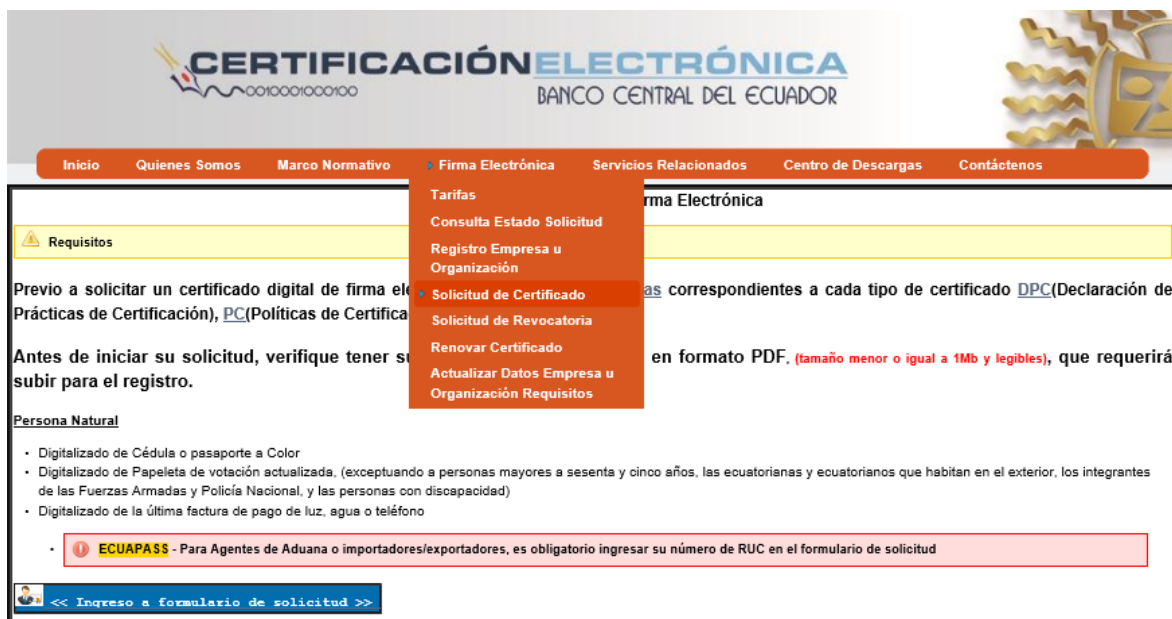


Fuente: www.eci.bce.ec

PASO 1

- Ingresar al portal de Certificación Electrónica www.eci.bce.ec
- Seleccionar el menú “Certificación Electrónica”
- Opción “Firma electrónica”
- Dar clic en la opción “Solicitud de Certificación”

Figura 15: Solicitud de Certificado de Firma Electrónica



Fuente: www.eci.bce.ec

PASO 2

Verificar el listado de los documentos en formato PDF que se deberá adjuntar posteriormente.

- Escoger la opción “Ingresar la Solicitud”
- Completar los datos
- Enviar la solicitud de certificado e imprimirla

Figura 16: Solicitud Formulario

CERTIFICACIÓN ELECTRÓNICA
BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Inicio Quienes Somos Marco Normativo Firma Electrónica Servicios Relacionados Centro de Descargas Contáctenos

Solicitud Formulario

Datos de la Solicitud

Seleccione el tipo de certificado para su solicitud

Persona Natural

Seleccione el tipo de contenedor para su certificado

Token

Seleccione la ciudad y oficina de entrega de su certificado.

Ciudad Entidad Oficina

Seleccione ... Seleccione ... Seleccione ...

Seleccione su Tipo de Identificación

Cédula

Ingrese su cédula

Por favor verifique que su información sea correcta y seleccione el botón siguiente para continuar con el registro de su solicitud.

Ayuda Siguiente

Fuente: www.eci.bce.ec

Documentos que se deben adjuntar

PERSONA JURÍDICA

- Conocer el número de RUC de la empresa
- Copia de cédula o pasaporte a color
- Copia de papeleta de votación actualizada

- Copia del nombramiento, acción de personal o certificado laboral que indique el cargo firmado por el representante
- Autorización firmada por el representante legal

PERSONA NATURAL

- Copia de cédula o pasaporte a color
- Copia de papeleta de votación actualizada
- Copia planilla de servicios básicos (último mes) para validar la dirección

PASO 3

Luego de realizado el procedimiento anterior, el solicitante recibirá un correo electrónico de aprobación de la solicitud del certificado y deberá acercarse a las oficinas del registro civil para confirmar la aprobación ya efectuar el pago de \$49,00 + IVA (\$27,00 emisión del certificado + \$22,00 dispositivo portable o Token). El pago también puede ser realizado vía transferencia bancaria.

PASO 4

El solicitante deberá acercarse a las oficinas del registro civil portando los siguientes documentos para la emisión del certificado y entrega del Token.

- Solicitud de aprobación
- Comprobante de pago
- Cédula o pasaporte
- Carta de autorización del representante legal (solo para personas jurídicas)

SECURITY DATA

PASO 1

El solicitante deberá envía los siguientes documentos al correo electrónico: ventasui@securitydata.net.ec en formato PDF y a color, cada documento en un archivo por separado.

REPRESENTANTE LEGAL O MIEMBRO DE UNA EMPRESA

- Original de cédula de ciudadanía o pasaporte en casos de extranjeros
- Original de la papeleta de votación actualizada
- Original o copia notariada del RUC de la empresa
- Original o copia notariada del RUP en caso de tenerlo
- Original o copia notariada del nombramiento del representante legal, adjuntado copia clara de la cédula de ciudadanía del mismo
- Original o copia notariada del certificado de cumplimiento de obligaciones o constitución de la empresa solicitante
- Original de la carta de autorización firmada por el representante legal, donde conste el número de cédula, nombre y cargo de todos los solicitantes de la empresa
- Formulario de solicitud completo

Figura 17: Formulario de solicitud Security Data

Borrar

SecurityDATA

La Firma Electrónica del Ecuador **V1.2**

FORMULARIO DE SOLICITUD DE FIRMA ELECTRÓNICA

PERSONA NATURAL

* Campos obligatorios

Fecha:

1. Datos personales del suscriptor (como constan en el RUC)

¿Ya tiene un certificado a su nombre con nosotros? Sí No

¿Cómo se enteró de nosotros?:

Nombres y Apellidos *

No. de Cédula / No. De pasaporte*: Nacionalidad*:

Dirección*: Código postal:

Referencia: Provincia*: Cantón*:

Ciudad*: Teléfono*: Celular:

RUC: Email*: ¿Tiene RUP*? Sí No

Fuente: www.securitydata.net.ec/descargas

PERSONA NATURAL

- Original de cédula de ciudadanía o pasaporte en casos de extranjeros
- Original de la papeleta de votación actualizada
- Original de la planilla de un servicio básico (luz, agua, teléfono) de cualquiera de los últimos tres meses, a nombre de la persona que solicita el certificado y que certifique la dirección que conste en el RUC.
- Original y copia notariada del RUC
- Original y copia notariada del RUP en caso de disponerlo
- Formulario de solicitud completo

PASO 2

SECURITY DATA procederá a revisar los documentos enviados anteriormente y en el lapso de 48 horas enviarán un correo electrónico al solicitante, informando el estado del trámite y los pasos a seguir para proceder con el pago de \$89,70 + IVA (\$50,70 emisión del certificado + \$39,00 dispositivo portable o Token).

PASO 3

Una vez aprobada la solicitud y luego de haber realizado el pago, el solicitante debe asistir a la cita designada por su asesor (trámite de carácter personal), con toda la documentación original o copias notariadas, para la entrega del token y la clave.

3.3.8.6 Requisitos para exportar productos de origen vegetal frescos y congelados

PASO 1: Verificar estatus fitosanitario

- Verificar si el país de destino ha levantado las restricciones sanitarias de acceso al producto de origen vegetal ecuatoriano a través del estatus fitosanitario que consiste en la

información que detalla la situación sanitaria y fitosanitaria del producto vegetal en el Ecuador para revisión y aprobación del país de destino (análisis de riesgo de plagas, métodos de cultivo. Situación geográfica, nombre y especie del producto, etc.)

- Ver en el sitio web de Agrocalidad si existe el estatus fitosanitario o solicitarlo

Figura 18: Pasos para solicitar el registro fitosanitario



Fuente: www.agrocalidad.gob.ec
Elaborado por: Joselyn Cisneros

PASO 2: Registro en Agrocalidad

Solicitar el registro de operador en la página web de Agrocalidad www.agrocalidad.gob.ec, según si el usuario es Exportador, productor, productor – exportador, para lo cual debe presentar los siguientes documentos:

- RUC
- Copia de cédula
- Constitución de la empresa
- Nombramiento del representante legal (persona jurídica)

- Centro de ubicación del centro de acopio (exportador)
- Factura de pago según la solicitud del registro

PASO 3: Inspección

- Un auditor de Agrocalidad realiza la inspección del lugar detallado en el croquis entregado como documento requerido.
- El auditor realiza un reporte el cual debe ser aprobado por Agrocalidad.
- Una vez aprobado el reporte se emite al usuario un certificado de registro y un código de registro, los cuales avalan el registro como operador de Agrocalidad, dicho registro es reconocido internacionalmente.

PASO 4: Solicitar certificado fitosanitario

- Se lo requiere por cada exportación y se lo debe solicitar máximo dos días antes del despacho de la misma.
- Se solicita una inspección o pre – inspección (si el lugar de acopio o cultivo sea fuera del lugar de salida de la carga) esto se realiza en el punto de control (aeropuerto, puerto marítimo, pasos fronterizos) o en las coordinaciones provinciales de Agrocalidad en el caso de una pre – inspección

Documentos requeridos:

- Registro como operador
- Copia del manifiesto de embarque
- Factura proforma u otro documento que indique información del envío

En el caso de pre – inspección se emitirá un certificado provisional que se canjeará por el Certificado Fitosanitario en el punto de control.

En el caso de una inspección una vez aprobada se otorgará el Certificado Fitosanitario para el envío a realizarse.

3.3.8.7 Requisitos para obtener certificados de origen

La declaración juramentada de origen tiene como objetivo determinar de forma sistematizada si el producto cumple con las normas de origen establecidas en cada uno de los Acuerdos, para beneficiarse de las preferencias arancelarias correspondientes.

La declaración juramentada de origen DJO tiene duración de 2 años.

PASO 1: Registro en el ecuapass

- Registrarse en Ecuapass como exportador a través del sitio web <https://portal.aduana.gob.ec/> en la opción Solicitud de Uso.

NOTA: para registrarse en Ecuapass deberá contar previamente con la firma digital o Token.

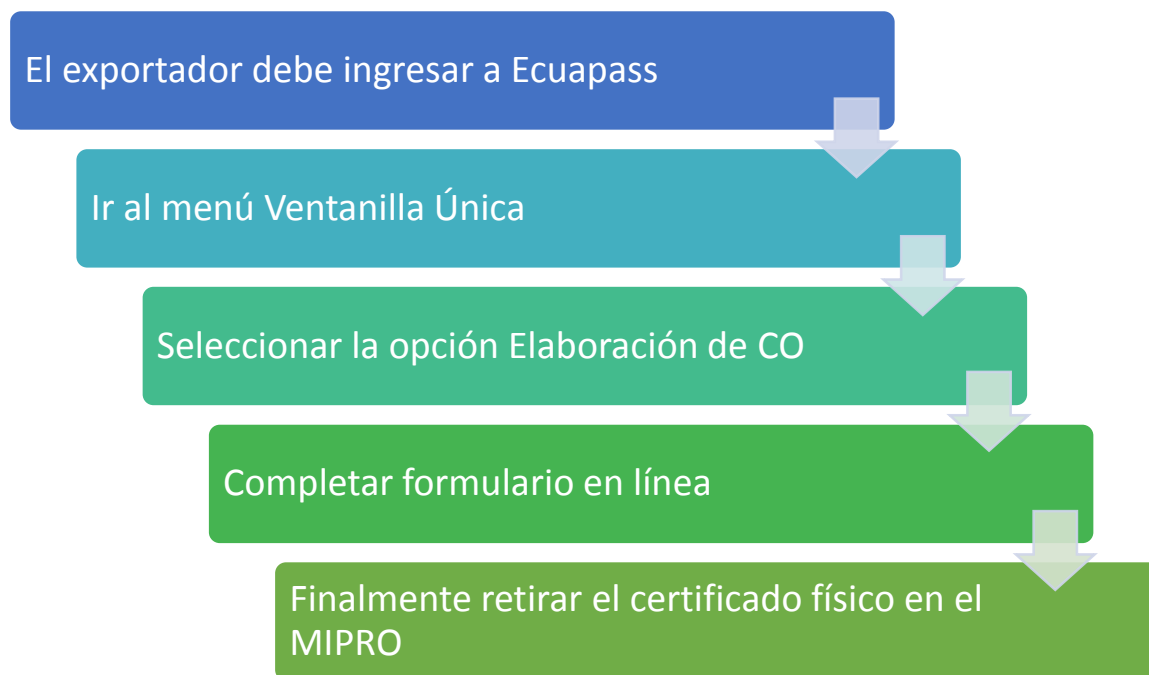
PASO 2: Generación de la declaración juramentada de origen DJO

- Dentro de Ecuapass ingresar al menú Ventanilla Única
- Seleccionar la opción Elaboración de DJO
- El usuario deberá generar la respectiva declaración juramentada de origen del producto a exportar.

PASO 3: Generación del certificado de origen

- Si la exportación tiene como destino Estados Unidos, Unión Europea, Terceros Países SGP o SGP+, la única entidad emisora es el MIPRO.

Figura 19: Pasos para generar el Certificado de Origen



Fuente: www.proecuador.gob.ec
Elaborado por: Joselyn Cisneros

• Si la exportación tiene como destino a países de la CAN, ALADI o MERCOSUR, el certificado de origen puede ser emitido por las siguientes entidades habilitadas:

- ✓ Cámara de Industrias y Producción
- ✓ Cámara de Industrias de Guayaquil
- ✓ Cámara de Industrias de Tungurahua
- ✓ Cámara de Industrias de Manta
- ✓ Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha
- ✓ Cámara de Comercio de Guayaquil
- ✓ Cámara de comercio de Machala
- ✓ Cámara de Industrias de Cuenca
- ✓ Cámara de Comercio de Huaquillas
- ✓ Cámara de la Pequeña Industria del Carchi
- ✓ FEDEXPOR

- El exportador deberá seguir el procedimiento de la entidad seleccionada
- Llenar el formulario y presentar documentación solicitada
- Retirar el certificado físico.

3.4 Análisis de resultados

3.4.1 Resultado del objetivo específico 1: Analizar cuál es la estructura organizacional actual de la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A

El resultado obtenido del objetivo específico 1, es que claramente se ha podido evidenciar la falencia que posee la empresa en cuanto a estructura organizacional, debido a que las personas que están dentro de la empresa no tienen correctamente establecidas sus funciones, lo que conlleva a retrasos en tiempos de entrega de producto y pérdidas ya sean estas económicas o de clientes.

3.4.2 Resultado del objetivo específico 2: Determinar cuál es la capacidad de distribución de la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A, para enfocarse en el mercado externo

En este objetivo se ha logrado realizar un análisis respecto de las ventas, es decir se proyectó las ventas hasta culminar el año, lo cual nos ha dado como resultado el aumento de las ventas en un 3.21% mensual según la fórmula de la tasa de crecimiento, adicional se obtuvo los países a los cuáles la empresa se enfocará para poder exportar el producto dentro de los cuales se ha seleccionado:

- Estados Unidos
- Chile
- Argentina
- Francia

- España
- Canadá

Estos serían los potenciales mercados a los cuales la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A hará llegar sus productos. Adicionalmente se potenciará el mercado Colombiano al cual se ha realizado la primera exportación.

3.4.3 Resultado del objetivo específico 3: Proponer un plan para la creación del departamento de comercio exterior en la empresa Exotic Fruits del Ecuador S.A

El último objetivo ha sido ya la propuesta para poder crear el departamento de comercio exterior, tomando en cuenta los errores que presenta la empresa se ha analizado las ventajas de crear dicho departamento, adicional se diseñó el perfil que debe cumplir la persona que va a estar a cargo del departamento y el diagrama de flujo que podrá tener la empresa con el fin de optimizar tiempos y costos.

Con la propuesta planteada la empresa deberá contratar el personal especializado con la finalidad de poner en marcha las exportaciones de pulpa de fruta 100% natural, con esto la empresa podrá generar mayores ventas y mejores utilidades que a futuro serán beneficiosas para el crecimiento de EXOTIC FRUITS DEL ECUADOR S.A

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones

- El objetivo de la investigación es la creación de un plan de mejora, en este caso es agregar el departamento de comercio exterior con la finalidad de aumentar las ventas, entregando un producto y servicio eficiente y de calidad, ya que por las metas planteadas de la empresa es necesario elevar el porcentaje de ventas.
- El análisis FODA realizado nos indica que la empresa se encuentra en óptimas condiciones para continuar con el proceso de exportación, debido a que según el análisis y las gráficas realizadas la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante IV, lo cual significa que la empresa debe desarrollarse y crecer.
- Se evidencia una carencia organizativa, es decir el personal de la empresa Exotic Fruits Ecuador S.A no cuenta con sus responsabilidades bien planteadas, este problema ha obstaculizado la búsqueda de nuevos mercados en el extranjero, ya que necesitan de una persona que se dedique al análisis de nuevos mercados.
- No existe un sistema de planificación del presupuesto, la empresa toma decisiones sobre pedido y no cuenta con un presupuesto anticipado.
- La empresa no cuenta con una amplia cartera de clientes.
- Es muy importante que la empresa pueda contratar un encargado para el departamento de comercio exterior, debido a que esta carencia ha generado demoras al momento de poder establecer una negociación.
- Es necesario establecer un cronograma de actividades, donde se entregue los procesos y responsabilidades que deberán cumplir todas las personas de la empresa.

4.2 Recomendaciones

- Implementar el Departamento de Comercio Exterior con su respectivo responsable, el cual se encargue del funcionamiento y correcta ejecución de los procesos con una clara delimitación de responsabilidades y procesos a cumplir.
- Con los resultados obtenidos en el análisis FODA es recomendable que la empresa se arriesgue a conquistar nuevos mercados, aprovechando los recursos que actualmente tiene y eliminando la capacidad ociosa.
- Se recomienda elaborar un manual de funciones para cada empleado de la empresa, dentro del cual se debe delimitar las funciones que cada uno debe cumplir, estableciendo tiempos y recursos a utilizarse.
- La empresa debe realizar una planificación del presupuesto, el cual pueda cubrir posibles imprevistos que se presenten.
- Es recomendable que la empresa realice un estudio de mercado, para poder identificar nuevos mercados meta, adicional deberá aumentar la publicidad y crear nuevas estrategias de promoción.
- Es indispensable que a la persona la cual se va a contratar para el departamento de comercio exterior se le entregué toda la capacitación necesaria, para que este se encuentre apto para ocupar el cargo.

Bibliografía

- Banco Central del Ecuador . (Marzo de 2016). *Estadísticas Macroeconómicas*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Buen vivir, plan nacional . (2013). *Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva>
- Bureau Veritas. (s.f.). Obtenido de Certificación GlobalGAP: http://www.bureauveritas.com.mx/services+sheet/service_sheet_14781
- Centro de Información e inteligencia Comercial CICO. (Noviembre de 2009). *Ecuador exporta*. Obtenido de Perfiles de mercado - perfil de la mora : <http://www.pucesi.edu.ec/pdf/mora.pdf>
- Crece Negocios. (12 de 11 de 2014). *Qué es un plan de negocios y cuál es su utilidad*. Obtenido de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/>
- Crece Negocios. (13 de 02 de 2015). *Cómo hacer publicidad en internet*. Obtenido de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/como-hacer-publicidad-en-internet/>
- Durán, M. (5 de Agosto de 2014). *El comercio electrónico se concentra en Quito, Guayaquil y Cuenca*. Obtenido de El comercio : <file:///C:/Users/USER/Downloads/TESIS%20MARLON%20SORIA.pdf>
- Herrera, S. (18 de Mayo de 2012). *Descripción detallada de ecuapass*. Obtenido de Comunidad de comercio exterior: <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/m/blogpost?id=2927438%3ABlogPost%3A56310>
- Lelyen, R. (s.f.). *Conozca las propiedades medicinales de la Guanábana*. Obtenido de El Día: <http://eldia.com.do/conozca-las-propiedades-medicinales-de-la-guanabana/>
- Martinez, S. (26 de Agosto de 2013). *Distribución de las instalaciones y capacidad productiva de la empresa*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/distribucion-de-las-instalaciones-y-capacidad-productiva-en-la-empresa/>

Naím, M. (2014). *Cae el euro, sube Europa*. Obtenido de Efecto Naím: <http://efectonaim.net/cae-el-euro-sube-europa/>

Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura. (2016). *Organic Agriculture*. Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/organicag/oa-contacts/es/>

Proecuator. (26 de Junio de 2012). *Servicio de asesoría al exportador*. Obtenido de <http://www.proecuator.gob.ec/pubs/pulpa-de-frutilla-eeuu/>

Proecuator. (Diciembre de 2013). *Boletín de Análisis de Mercados Internacionales*. Obtenido de Proecuator: http://www.proecuator.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/PROEC_AM2012_DIC-ENE.pdf

Proecuator. (2014). *Análisis sectorial - Frutas exóticas*. Obtenido de Proecuator : <http://www.proecuator.gob.ec/pubs/perfil-de-frutas-exoticas-2014/>

Proecuator. (Noviembre de 2015). *Pulpa de fruta y concentrados en países bajos* . Obtenido de http://www.proecuator.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/PROEC_PPM2015_PULPADEFRUTAS_PA%C3%8DSES-BAJOS.pdf

Santa Clara University. (s.f.). *Plan de negocios*. Obtenido de My own business: <https://www.scu.edu/mobi/espanol/2-el-plan-de-negocios/>

Servilia. (27 de Julio de 2015). *La importancia de la publicidad en las redes sociales*. Obtenido de <http://www.servilia.com/2015/07/27/la-importancia-de-la-publicidad-en-las-redes-sociales/>

Vicepresidencia de la República del Ecuador . (s.f.). *Cambio de la Matriz Productiva: insumos para análisis*. Obtenido de Vicepresidencia de la República del Ecuador : <http://www.vicepresidencia.gob.ec/objetivo-general-objetivos-estrategicos-y-entorno-para-el-cambio-2/>