



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR, INTEGRACIÓN Y
ADUANAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR INTEGRACIÓN Y ADUANAS**

TEMA

**“PLAN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE
PRODUCTOS LÁCTEOS DE LA CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS”**

AUTORA

ALEXANDRA NATALY ALDAZ GUERRERO

DIRECTOR DE TESIS

MGT. GUIDO ROMERO

QUITO, 2018

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

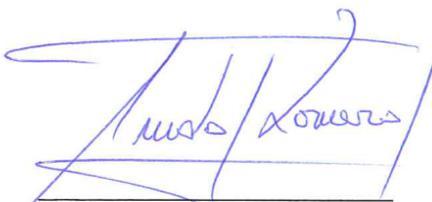
De la presente tesis declaro que los resultados presentados son de mi autoría con el respaldo de referencias bibliográficas que dieron paso a su desarrollo.



Alexandra Nataly Aldaz Guerrero

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de tesis de grado certifico que el presente trabajo que lleva por título PLAN PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE LA CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS, para aspirar al título de INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR INTEGRACIÓN Y ADUANAS fue desarrollado por ALEXANDRA NATALY ALDAZ GUERRERO, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de CIENCIAS ADMINISTRATIVAS; y que dicho trabajo cumple con las condiciones requeridas para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.



MGT. GUIDO ROMERO
DIRECTOR DEL TRABAJO

DEDICATORIA

A mis amados Padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, porque con su amor, cariño y perseverancia supieron guiar cada uno de mis pasos, siempre inculcándome buenos valores y motivándome a salir adelante.

A mis Hermanos Xavier y Marco quienes estuvieron compartiendo buenos y malos momentos junto a mí, por siempre cuidarme y apoyarme.

A mi Abuelita Sara que con sus consejos y bendiciones siempre estuvo presente en mi vida.

A mis Sobrinos Antonella, Analia y Marquito quienes son mi motivación para llegar a ser su ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la paciencia y fortaleza para seguir cada día adelante y hacer mi sueño realidad.

A mis Padres quienes con su amor, esfuerzo y dedicación me supieron guiar cada etapa de mi vida y por siempre brindarme su apoyo incondicional.

A mis Hermanos que con sus consejos y ejemplo me motivaron a luchar por mis objetivos.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, a la Carrera de Comercio Exterior, Integración y Aduanas de la Facultad de Ciencias Administrativas, a sus catedráticos por haberme brindado sus conocimientos, experiencias, necesarias durante toda mi carrera universitaria, para mi éxito en la vida profesional.

Al distinguido tutor, el MGT Guido Romero, por ser mi guía, al compartir sus conocimientos y profesionalismo para la elaboración de mi trabajo de titulación.

A todo el personal de la empresa PRODUCCOOP perteneciente a la CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS quienes me colaboraron en el proceso del desarrollo de mi trabajo de titulación.

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO
PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	0201774502
APELLIDO Y NOMBRES:	Aldaz Guerrero Alexandra Nataly
DIRECCIÓN:	Selva alegre y polit lasso
EMAIL:	alenatalyag@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	2233287
TELÉFONO MOVIL:	0991661232

DATOS DE LA OBRA	
TITULO:	Plan para la optimización de las exportaciones de productos lácteos de la corporación grupo salinas
AUTOR O AUTORES:	Alexandra Nataly Aldaz Guerrero
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	1 de junio de 2018
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	MGT. Guido Romero
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 presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal realizar una propuesta de optimización para la oferta exportable de productos lácteos de la empresa producoop perteneciente a la corporación grupo salinas, se ha desarrollado este trabajo en 4 capítulos.</p> <p>En el primer capítulo se plantea y de una manera amplia se detalla el problema con ello se identifica los objetivos específicos y se indica información teórica. En el segundo capítulo se establece la metodología que se va utilizar en el desarrollo del trabajo de titulación. En el tercer capítulo se inicia realizando el</p>

	<p>diagnostico situacional en donde se identifica como se encuentra la empresa tanto en el ambiente interno como en el externo, todos sus procesos y su desempeño así se llega a determinar la oferta exportable con la que cuenta la empresa, también dentro de este capítulo se llega a identificar los procedimientos que conllevan al mejoramiento en el proceso de exportación a través de las matrices de Holmes, EFE y EFI, a partir de esto se inicia la creación de programas de optimización en donde se va desarrollando actividades con tiempos estipulados y valores presupuestados, luego se define la estrategia de negociación y esta será la de PIGGYBACK con la que se llevará a cabo este plan. Y para finalizar este capítulo se realiza el análisis del incremental de la propuesta es decir se desarrolla el análisis financiero para determinar la rentabilidad que se llegará a obtener. Y en el cuarto capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones en base a la investigación realizada.</p>
<p>PALABRAS CLAVES:</p>	<p>Optimización, productos lácteos, exportación</p>
<p>ABSTRACT:</p>	<p>The main purpose of this titling work is to make an optimization proposal for the dairy product export offer of the producoop company belonging to the gruppo salinas corporation, this work has been developed in 4 chapters.</p> <p>In the first chapter is presented and in a broad way the problem is detailed, identifying the specific objectives and indicating theoretical information. The second chapter establishes the methodology that will be used in the development of the degree work. In the</p>

	<p>third chapter, the situation diagnosis is carried out, where the company is identified, both in the internal and external environment, all its processes and its performance, thus determining the exportable supply of the company, also within this chapter we can identify the procedures that lead to the improvement in the export process through the Holmes, EFE and EFI matrices, from this the creation of optimization programs is started where activities are developed with stipulated times and budgeted values, then the negotiation strategy is defined and this will be the one of PIGGYBACK with which this plan will be carried out. And to finish this chapter, the incremental analysis of the proposal is carried out, that is, the financial analysis is developed to determine the profitability that will be obtained. And in the fourth chapter the conclusions and recommendations are presented based on the research carried out.</p>
<p>KEYWORDS</p>	<p>Optimization, dairy products, exportation</p>

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

Alexandra Nataly Aldaz Guerrero

0201774502

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Alexandra Nataly Aldaz Guerrero, CI: 020177450-2 autor/a del proyecto titulado: Plan para la optimización de las exportaciones de productos lácteos de la corporación gruppó salinas previo a la obtención del título de Ingeniera 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, 1 de junio de 2018



f: _____

Alexandra Nataly Aldaz Guerrero

0201774502

CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS

Telefax: (+593) 03-2210-005
e-mail: grupposalinas@salinerito.com
Vía El Calvario s/n y Samilagua
Salinas - Guaranda
Ecuador



Guaranda, septiembre del 2017

Señorita
Alexandra Nataly Aldaz Guerrero
Guaranda

Yo, Johanna Fabiola Chamorro López en calidad de Subcoordinadora del Centro de Exportaciones Gruppo Salinas.

AUTORIZO

La utilización de la información que se le otorgara durante el proceso de la elaboración del trabajo de titulación denominado "Plan para la Optimización de las Exportaciones de productos Lácteos de la Corporación Gruppo Salinas "

Atentamente,


Johanna Chamorro
SUBCOORDINADORA

www.salinerito.com



CENTRO de EXPORTACIONES
Telefax: (+593) 03-221-0185
e-mail: exportaciones@salinerito.com

Unidades Comerciales:


CONA
Comercialización Nacional
Telefax: (+593) 03-2210-006
e-mail: comercialización@salinerito.com

Afiliados a:



ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 El problema de la investigación	1
1.1.1 Problema a investigar	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico	1
1.1.4 Planteamiento del problema	1
1.1.5 Formulación del problema	2
1.1.6 Sistematización del problema	2
1.1.7 Objetivo general	2
1.1.8 Objetivos específicos	2
1.1.9 Justificación	3
1.2 Marco referencial	3
1.2.1 Marco teórico	3
1.2.1.1 Exportaciones	3
1.2.1.2 Gruppo Salinas	4
1.2.1.3 Plan de optimización de exportaciones	5
1.2.2 Marco legal	5
CAPÍTULO 2	7
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	7
2.1 Nivel de estudio	7
2.2 Modalidad de investigación	7
2.3 Métodos de investigación	7
2.4 Población	7
2.5 Técnica de recolección de datos	8
2.6 Instrumento para recolección	8
2.7 Procesamiento de datos	8
2.8 Metodología	8
CAPÍTULO 3	10
DIAGNOSTICO SITUACIONAL	10
3.1 Objetivo 1	10
3.1.1 Ambiente interno	10

3.1.1.1	Reseña histórica de la empresa.....	10
3.1.1.2	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SALINAS” (COACCSAL).....	11
3.1.1.3	FUNDACIÓN DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE SALINAS (FUNORSAL)	11
3.1.1.4	FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS (FFSS).....	12
3.1.1.5	FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL SALINAS	12
3.1.1.6	ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DE ARTESANOS “TEXAL SALINAS” (TEXAL).....	13
3.1.1.7	COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA “EL SALINERITO” (PRODUCCOOP).....	13
3.1.1.8	Estructura de la empresa	14
3.1.1.9	Estructura organizacional de PRODUCCOOP.....	15
3.1.1.10	Productos ofertados	16
3.1.2	Objetivos y estrategias actuales.....	16
3.1.3	Comercialización con el exterior y exportaciones.....	17
3.1.4	Análisis de la cadena de valor	17
3.1.4.1	Actividades primarias.....	18
3.1.4.2	Actividades de apoyo	20
3.1.4.3	Oferta exportable.....	21
3.2	Objetivo 2.....	21
3.2.1	Diagnostico FODA.....	22
3.2.1.1	Fortalezas	22
3.2.1.2	Debilidades.....	23
3.2.1.3	Oportunidades	24
3.2.1.4	Amenazas	25
3.2.2	Principales falencias	26
3.3	Objetivo 3.....	27
3.3.1	Matriz de HOLMES	27
3.3.2	EFE (Evaluación de Factores Externos).....	39
3.3.2.1	Matriz de evaluación de factores externas	39
3.3.3	EFI (Evaluación de Factores Internos)	42
3.3.3.1	Matriz de evaluación de factores internos.....	42
3.3.4	FODA priorizado.....	44

3.3.4.1	Fortalezas priorizadas.....	44
3.3.4.2	Debilidades priorizadas	45
3.3.4.3	Oportunidades priorizadas.....	45
3.3.4.4	Amenazas priorizadas	46
3.4	Objetivo 4.....	46
3.4.1	Ejes estratégicos	46
3.4.2	Programas	49
3.4.3	Desglose de actividades. Programa 1	50
3.4.4	Desglose de actividades. Programa 2	53
3.4.5	Desglose de actividades. Programa 3	55
3.4.6	Desglose de actividades. Programa 4	57
3.4.7	Desglose de actividades. Programa 4	59
3.4.8	Ejecución de la propuesta	60
3.5	Objetivo 5.....	63
3.5.1	Análisis Financiero	63
3.5.1.1	Inversión Inicial.....	63
3.5.1.2	Costo de Producción.....	63
3.5.1.3	Proyección de producción y ventas	64
3.5.1.4	Proyección del costo.....	64
3.5.1.5	Proyección de la utilidad	65
3.5.1.6	Cálculo del valor actual neto (VAN).....	65
3.5.1.7	Cálculo de la tasa interna de retorno (TIR)	66
3.5.1.8	Cálculo de Relación beneficio costo	67
CAPITULO 4	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	68
4.1	Conclusiones	68
4.2	Recomendaciones	68
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura PRODUCCOOP	14
Tabla 2. Oferta exportable	21
Tabla 3. Fortalezas.....	22
Tabla 4. Debilidades	23
Tabla 5. Oportunidades.....	24
Tabla 6. Amenazas	25
Tabla 7. Rango de ponderación de matriz HOLMES.....	27
Tabla 8. Fortalezas.....	28
Tabla 9. Resultados de Holmes. Fortalezas	29
Tabla 10. Debilidades	31
Tabla 11. Resultados de Holmes. Debilidades	32
Tabla 12. Oportunidades.....	34
Tabla 13. Resultados de Holmes. Oportunidades	35
Tabla 14. Amenazas	37
Tabla 15. Resultados de Holmes. Amenazas.....	38
Tabla 16. Rango de ponderación de Matriz.....	39
Tabla 17. Oportunidades.....	40
Tabla 18. Amenazas	41
Tabla 19. Rango de ponderación de la matriz	42
Tabla 20. Fortalezas.....	42
Tabla 21. Debilidades	43
Tabla 22. Fortalezas priorizadas	44
Tabla 23. Debilidades priorizadas	45
Tabla 24. Oportunidades priorizadas	45
Tabla 25. Amenazas priorizadas.....	46
Tabla 26. Ejes estratégicos de logística internacional	46
Tabla 27. Ejes estratégicos de desarrollo.....	47
Tabla 28. Ejes estratégicos de comercialización	47
Tabla 29. Ejes de finanzas	48
Tabla 30. Programa de actividades 1	49
Tabla 31. Programa de actividades 2.....	51

Tabla 32. Programa de actividades 3	54
Tabla 33. Programa de actividades 4.....	56
Tabla 34. Programa de actividades 5	58
Tabla 35. Presupuesto total de programas	59
Tabla 36. Estrategia de negocio.....	59
Tabla 37. Propuesta	60
Tabla 38. Costos de exportación.....	60
Tabla 39. Flujograma de actividades de la exportación	61
Tabla 40. Flujograma del despacho de exportación	61
Tabla 41. Inversión inicial	63
Tabla 42. Proyección de producción y ventas	64
Tabla 43. Proyección del costo.....	64
Tabla 44. Proyección de la utilidad	65
Tabla 45. VAN del proyecto.....	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional PRODUCCOOP	15
Figura 2. Cadena de valor.....	18

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 El problema de la investigación

1.1.1 Problema a investigar

Carencia de un proceso adecuado de exportación de productos lácteos de la corporación Gruppo Salinas.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

Este trabajo se sustenta en las regulaciones y procesos para la exportación de productos lácteos.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

Se realizará una valoración de las diversas actividades en el proceso de exportaciones de la corporación Gruppo Salinas.

1.1.4 Planteamiento del problema

Corporación Gruppo Salinas maneja una comercialización al exterior de ciertos productos que en su mayoría son materia prima como: cacao, quinua y la panela granulada (El Salinerito, 2018), además de la variedad de productos terminados como: mermeladas, azúcar morena, azúcar blanca, hongos secos y turrón; sin embargo, no todos los productos que procesa y expende este grupo de emprendimiento han sido considerados para exportación.

Es necesario puntualizar que, al tener su marca ya posicionada en el exterior, es factible para la corporación Gruppo Salinas introducir más variedades de productos y lograr una buena acogida en los mercados internacionales.

Por esta razón, se propondrá un análisis a la corporación Gruppo Salinas en el área de las exportaciones, para saber cuál es su situación real e incrementar la oferta exportable de productos lácteos.

1.1.5 Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias para la optimización de la oferta exportable de productos lácteos de la corporación Gruppo Salinas?

1.1.6 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la oferta exportable de la empresa Producoop?
- ¿Cuáles son las principales falencias existentes en las diferentes fases del proceso de exportaciones y en la logística de la corporación Gruppo Salinas?
- ¿Cuáles son los procedimientos que conllevan al mejoramiento en el proceso de salida al exterior de productos lácteos terminados de la empresa Producoop perteneciente a la corporación Gruppo Salinas?
- ¿Cuál es el incremental de la propuesta?

1.1.7 Objetivo general

Realizar una propuesta de optimización para la oferta exportable de los productos lácteos de la corporación Gruppo Salinas.

1.1.8 Objetivos específicos

- Determinar la oferta exportable de la empresa Producoop a través de su cadena de valor.
- Determinar cuáles son las principales falencias existentes en las diferentes fases del proceso de exportaciones y en la logística de la corporación Gruppo Salinas.
Diagnostico situacional
- Determinar los procedimientos que conllevan al mejoramiento en el proceso de salida al exterior de productos lácteos terminados de la empresa Producoop perteneciente a

la corporación Gruppo Salinas, para proveer a las cadenas colombianas de supermercados Alkosto y estrella.

- Definir los programas de optimización a la corporación Gruppo Salinas para su oferta exportable.
- Analizar el incremental de la propuesta.

1.1.9 Justificación

El presente trabajo se justifica realizarlo desde una perspectiva práctica, puesto que es un aporte para una empresa real, Gruppo Salinas, con la finalidad de aportar con ideas para la optimización de las exportaciones de sus productos lácteos.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Marco teórico

1.2.1.1 Exportaciones

Las empresas dedicadas a la comercialización de productos y servicios, tienen dentro de sus objetivos principales expandirse a mercados internacionales, permitiendo así mayor rentabilidad para la empresa o negocio.

De acuerdo a lo expuesto por Hernández (2011):

Las exportaciones son un fenómeno que satisface las necesidades que las naciones y los seres humanos tienen de intercambiar bienes y servicios. Las empresas no solo se limitan a llevar a cabo operaciones a nivel local, sino también suelen contactarse con organizaciones ubicadas en otros países para emprender diversos tipos de negocios. Los negocios que emprende una empresa local con otra, ubicada en otro país y que se origina mediante una transacción, un acuerdo o un convenio, es lo que constituyen los negocios internacionales. Innumerables empresas internacionales operan sus negocios con éxito, compitiendo a nivel global y sin fronteras (p. 4).

El plan para optimizar las exportaciones de productos lácteos de la corporación Gruppo Salinas incidirá de manera positiva no solo en la empresa sino en el entorno que opera, ya que se conoce que las exportaciones son un intercambio de bienes y servicios que permite el desarrollo de las naciones.

1.2.1.2 Gruppo Salinas

El Gruppo Salinas se encuentra ubicado en la parroquia Salinas de Guaranda, en la provincia de Bolívar, a 30 Km al norte y a menos de una hora de la ciudad de Guaranda.

El grupo salinas es el resultado de la madurez organizativa de la parroquia, al unirse todas las organizaciones actoras del desarrollo a lo largo de casi cuatro décadas de trabajo comunitario. La corporación Gruppo Salinas se constituyó jurídicamente el 26 de noviembre del 2006, unificando criterios de desarrollo cooperativo y consolidado los principios de economía solidaria (El Salinerito, 2018).

Según Villagrán (2009):

La denominación del grupo empresarial de El Salinerito es la unión de las seis organizaciones o empresas campesinas, todas aquellas propietarias de las empresas comercializadoras y productoras de queso, yogurt, de chocolates y confites, de hongos silvestres, de turrone, de actividad educativa, un pequeño ingenio azucarero, molino, hotel, actividad piscícola, textil, etc. Con la gran diferencia que sus utilidades -o resultados- no son repartidos entre los socios, sino reinvertidos en sus empresas o en proyectos sociales, o micro empresariales de las comunidades.

Productos lácteos del grupo salinas

La marca El Salinerito es reconocida por la elaboración artesanal de quesos de alta calidad, desde que se empezaron a fabricar en el año 1978. La elaboración de queso fue la primera actividad implantada en Salinas, por el movimiento cooperativista iniciado en los años setenta, y representa hoy en día el sustento de

más de 200 familias productoras de leche. La gama de quesos Salinerito son apropiados para consumir directamente o en preparados y platos variados. Dentro de las líneas de productos lácteos podemos encontrar: quesos frescos, quesos semi-maduros, quesos maduros mantequilla y yogurt. Los quesos frescos tienen un sabor suave y son excelentes para sopas y platos típicos, los quesos semi-maduros tienen un período de maduración de entre cuatro y seis meses, y se caracterizan por su aroma y gusto agradable, los quesos maduros, con periodos de maduración superiores a seis meses, poseen un fuerte aroma y un gusto picante. (El Salinerito, 2018)

La capacidad de producción que la corporación tiene diariamente es de diez mil litros de leche, aunque se producen por ahora solo seis mil litros diarios.

1.2.1.3 Plan de optimización de exportaciones

Según Castañeda, Martínez y Ramírez (2016):

La elaboración de un plan para optimizar las exportaciones consta de procesos que permiten a la empresa evaluarse a sí misma y generar un proceso interno de participación, involucramiento y compromiso de los actores dentro de la organización con los nuevos desafíos a enfrentar, alineándolos estratégicamente con la nueva dinámica comercial internacionalizada que tendrá efectos sobre la estructura productiva y el funcionamiento de la compañía. (p. 20)

Es necesaria la realización de la presente propuesta, ya que el plan de optimización de exportaciones es considerado como una herramienta estratégica que permitirá incrementar los ingresos e internacionalizar los productos lácteos de la corporación Gruppo Salinas.

1.2.2 Marco legal

Es importante analizar el entorno legal con la aplicación de políticas nacionales, así como también internacionales.

- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI)

El COPCI el cual fue aprobado por la Asamblea Nacional en el año 2010, tiene como objetivo regular el proceso productivo, así como impulsar los productos con valores agregados, orientados en relación con el Plan Nacional del Buen Vivir.

- Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)

Su principal misión es impulsar el progreso del sector productivo industrial y artesanal, a través de la enunciación y realización de políticas públicas, planes, transmisiones y proyectos especializados, que inciten la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con un alto valor agregado y de buena calidad, en armonía con el medio ambiente que creen empleo digno y permitan su introducción en el mercado interno y externo. Este organismo a través del portal de ventanilla única emite los certificados de origen, siendo este documento muy importante para poder liberar los derechos arancelarios.

Para la creación del plan de optimización de exportaciones de los productos lácteos de la corporación Gruppo Salinas, es necesario basarse en todos los lineamientos del COPCI y del MIPRO con el fin de elaborar de manera legal dicho plan.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Nivel de estudio

Para desarrollar el presente plan se realizará investigaciones de tipo analítica e histórica comparativa.

2.2 Modalidad de investigación

Se realizará una investigación de campo con el fin de obtener información válida y confiable de todos los miembros de la empresa, por medio de esto se determinará las conclusiones y recomendaciones.

2.3 Métodos de investigación

- **Método analítico.** - Se aplicará este método ya que se debe diferenciar todos los componentes que vamos a investigar para identificarlos de manera individual y estudiarlos de una manera detallada a cada uno de ellos.

- **Método histórico comparativo.** - Por medio de este método realizaremos la investigación ya que permite a través de fuentes como artículos, reportes financieros de la empresa, la historia y su evolución determinar en qué situación se encuentra en la actualidad.

2.4 Población

Empleados Gruppo Salinas: 20

Empleados Producoop lácteos: 18

Total población 38 personas

2.5 Técnica de recolección de datos

Se utilizará las técnicas: entrevistas y observación para la recolección de información.

2.6 Instrumento para recolección

Se utilizará un cuestionario previamente estructurado para las entrevistas a los trabajadores de Gruppo Salinas.

2.7 Procesamiento de datos

La información se procesará en el programa Excel de Microsoft.

2.8 Metodología

En el presente trabajo usaré métodos de investigación los cuales me permitirán indagar la situación en la que la corporación Gruppo Salinas se encuentra, de esta manera de acuerdo a los objetivos expuestos utilizaré según cada uno de ellos los diferentes métodos investigativos.

Para llegar a conocer el diagnóstico de la oferta exportable de la corporación Gruppo Salinas el MÉTODO ANALÍTICO es el que me permite investigar los componentes que integran este objetivo para estudiarlos de una manera detallada a cada uno de ellos.

En cuanto a las falencias existentes en las diferentes fases del proceso de exportaciones indagare por medio del MÉTODO HISTÓRICO COMPARATIVO, lo referente a procesos que maneja la empresa tomando datos pasados para llegar a determinar su situación.

Para determinar los procedimientos que conllevan al mejoramiento en el proceso de salida al exterior de productos terminados usaré información que obtendré a través del MÉTODO ANALÍTICO SISTEMÁTICO, lo cual primero se descompondrá la

información para ser analizada individual para luego integrarla y llegar a concluir cuáles serán los procedimientos adecuados para se mejora.

En cuanto a la definición de los programas de optimización el MÉTODO DEDUCTIVO será el que me va a permitir según los datos obtenidos llegar a una conclusión valedera para conocer cuál será el programa adecuado para la empresa.

Para el análisis del incremental de la propuesta individualizaré los datos que son afines en lo referente a lo financiero para que por medio del MÉTODO ANALÍTICO sean investigados para saber su estado.

CAPÍTULO 3

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3.1 Objetivo 1

Determinar la oferta exportable de la empresa Producoop a través de su cadena de valor.

3.1.1 Ambiente interno

Es necesario para el diagnóstico conocer cuál es el ambiente interno de la empresa ya que nos permite saber a profundidad como se manejan dentro de la organización los procesos, así como también determinar cuál es su desempeño.

3.1.1.1 Reseña histórica de la empresa

La corporación Gruppo Salinas tuvo su inicio el 26 de noviembre del 2006, fue creada con la finalidad de regular a las organizaciones Salineras que empezaron a crecer desordenadamente y también a existir competencia desleal entre sí. Desde entonces es la llamada a articular procesos, a regularse y apoyar iniciativas locales para fomentar el proceso de trabajo comunitario, esta organización lleva el liderazgo parroquial y regional conjuntamente con los gobiernos locales en aspectos como son la equidad de género, participación ciudadana, protección y ciudadano del medio ambiente, equilibrio en producción y comercialización (El Salinerito, 2018). El Gruppo Salinas se encuentra conformado por los siguientes miembros:

- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SALINAS LTDA” (COACCSAL)
- FUNDACIÓN DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE SALINAS (FUNORSAL)
- FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS (FFSS)
- FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL SALINAS
- ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DE ARTESANOS “TEXAL SALINAS” (TEXAL)

- COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA “EL SALINERITO” (PRODUCCOOP)

3.1.1.2 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SALINAS” (COACCSAL)



Se constituyó legalmente el 16 de noviembre de 1970 cuando nació la necesidad de conseguir la propiedad de las minas de sal en forma colectiva, en aquel tiempo ahorrar era un acto de plena confianza en la organización que se estaba formando. El objetivo no era manejar mucho dinero, pero sí emprender un camino para salir juntos de la pobreza, ya que existían caminos inestables lo que no les permitía poder crecer, así como también falta de luz, agua y las viviendas eran inadecuadas por todo esto provocaba la muerte de niños. En la actualidad el fortalecimiento económico de la cooperativa es muy estable brindando sus múltiples servicios a la comunidad, el desarrollo que el pueblo ha construido en estas décadas de trabajo mancomunado ha nacido de esta primera cooperativa (El Salinerito, 2018).

3.1.1.3 FUNDACIÓN DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE SALINAS (FUNORSAL)



Fue creada en 1982 con el propósito de dar seguimiento a las organizaciones de base, autoridades de gobierno e instituciones de apoyo en aquel tiempo no contaban con vías de transporte lo que su primer cumplido fue la apertura de 180 km de vía transitable para unir comunidades, en el año de 1987 adquirió de vida jurídica con el nombre de FUNORSAL, en la actualidad esta organización es una fundación sin fines de lucro busca el cumplimiento de objetivos de los grupos y organizaciones campesinas de la parroquia salinas así como también tiene la función de coordinar y promover el trabajo de todas las

organizaciones en el aspecto social, técnico, productivo, administrativo y educativo de la misma manera la consolidación de los principios de la economía solidaria, para dar cumplimiento se crearon equipos: socio organizativo, de comunidades y ambiente, financiero y de empresas, de proyectos y capacitaciones, y de gestión del talento humano (El Salinerito, 2018).

3.1.1.4 FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS (FFSS)



En el año de 1995 fue creada con la finalidad de apoyar como grupo de seculares comprometidos a la misión salesiana y en el año 2002 se legalizó siendo la autogestión como su principal función, creó varias fuentes de empleo para sostener las actividades sociales, en la actualidad es propietaria de las empresas colectivas como son: confites, aceites esenciales y derivados, escuela de arte y varios talleres educativos, y en coordinación con el Grupo Salinas se hace cargo también de la radio comunitaria El Salinerito, del centro de relaciones académicas y de naturaleza viva. Como propósito tienen el apoyar a la niñez y juventud, sobre los más pobres, buscan impulsar la creación de actividades de autofinanciamiento para que los jóvenes se introduzcan en el mundo laboral con responsabilidad (El Salinerito, 2018).

3.1.1.5 FUNDACIÓN GRUPO JUVENIL SALINAS



Fue creado en el año de 1976 con el fin de encontrarse entre amigos y crear fuentes de trabajo para las nuevas generaciones, al pasar el tiempo teniendo ya conformado el grupo juvenil se siguieron fomentando las actividades a las que se dedicaban.

Actualmente es propietaria de las empresas: hotel “el refugio”, oficina de turismo comunitario, operadora de turismo (gestiona paquetes turísticos a nivel nacional e internacional, fábrica de conservas y alimentos Salinerito (El Salinerito, 2018).

3.1.1.6 ASOCIACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL DE ARTESANOS “TEXAL SALINAS” (TEXAL)



Una agrupación de 15 jóvenes mujeres en el año de 1974 con apoyo de incondicional del Padre Antonio Polo, José Tonello entre otros decidieron organizarse para aprovechar la producida por las ovejas y llamas en la región, según se fueron presentando las necesidades y las exigencias del mercado se fueron implementando maquinarias entonces así se creó la hilandería intercomunal salinas, la producción consta de bufandas, gorras, guantes, ponchos y cobijas (El Salinerito, 2018).

3.1.1.7 COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA “EL SALINERITO” (PRODUCCOOP)



En 1973 los salineros organizan la primera quesera comunitaria para la elaboración de queso ellos replicaron lo aprendido en las haciendas que trabajaban, dado el problema por el transporte y mercado en 1976 deciden cerrar y dejar de producir mientras buscaban soluciones y en el año de 1978 el técnico suizo José Dubach llega a salinas e imparte todos sus conocimientos y se retoma la elaboración de los quesos, logrando así la implementación de una pequeña tienda en el sector de Santa Clara en la ciudad de Quito, pero Produccoop siendo dependiente formalmente de la cooperativa de

ahorro y crédito Salinas . Su principal función que tenían era de mantener la unión y la relación armónica entre los pequeños productores lecheros, queseros capacitados, administradores y comercializadores comprometidos, unidos para lograr un producto de calidad y economía solidaria (El Salinerito, 2018).

Producoop en enero del 2006 toma su personería jurídica propia como entidad especializada a la agroindustria rural, es la encargada de administrar la fábrica de lácteos “El Salinerito”, aproximadamente 150 familias son socias de esta empresa. Los excedentes que generan las ventas de los productos elaborados por la quesera están destinados al beneficio colectivo de los socios y del pueblo en general, otro beneficio que tienen los socios es en cuanto a rebajas en los precios de los productos (El Salinerito, 2018).

3.1.1.8 Estructura de la empresa

PRODUCCOOP cuenta con los siguientes departamentos:

Tabla 1. Estructura PRODUCCOOP

DEPARTAMENTOS	PERSONAL
GERENCIA	1 GERENTE GENERAL
FINANCIERO	1 ASISTENTE ADMINISTRATIVO 1 CONTABILIDAD 1 SECRETARIA
PRODUCCIÓN	9 OPERARIOS
EMPAQUE Y SELLADO	3 OPERARIOS
MANTENIMIENTO	1 OPERARIO
VENTAS	1 VENDEDOR

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.1.1.9 Estructura organizacional de PRODUCCOOP

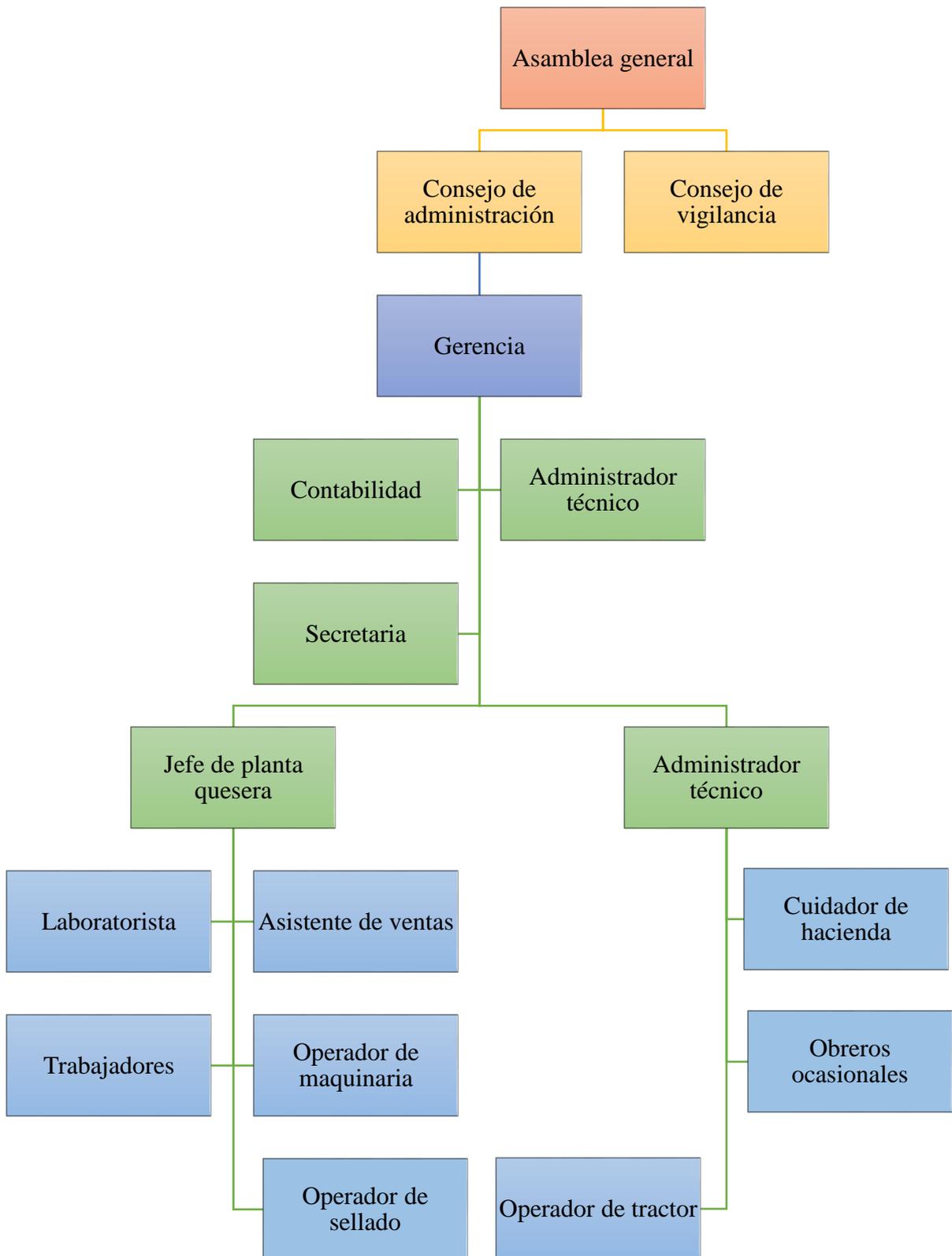


Figura 1. Estructura organizacional PRODUCCOOP

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.1.1.10 Productos ofertados

Oferta a sus mercados una gran gama de productos lácteos, los cuales mantienen diferentes tipos de elaboración en el que el tiempo es su principal factor. Los productos son: quesos frescos, quesos semi maduros, quesos maduros, mantequilla y yogurt.

Clases de quesos

- **Quesos frescos**

- Queso fresco

- Mozzarella

- **Andinos**

- Andino fresco y maduro

- Andino con orégano

- Andino con ají

- Andino con albahaca

- **Rebanadas**

- Sándwich natural

- Sándwich hierbas

- Sándwich cheddar

- **Quesos maduros**

- Dambo

- Gouda

- Gruyere

- Tilsit

- Parmesano

- Parmesano rallado

- Fondue

3.1.2 Objetivos y estrategias actuales

Dentro de los propósitos que se trazan cada año tienen algunos proyectos para emprender como es la apertura de 2 tiendas propias, con la cual pretenden llegar al

consumidor con mejores ofertas y con gran variedad de productos. Así como también buscan lanzar nuevas presentaciones en quesos.

Entre otros proyectos uno de ellos es que buscan establecer un plan de producción y preparar una fuerza de ventas para temporadas bajas.

El incremento de nuevas tecnologías para el control de limpieza de superficies de la empresa también es uno de sus objetivos.

Buscan gestionar nuevas notificaciones sanitarias y espacios de producción para nuevos productos, como también el cumplimiento de auditorías solicitadas por el medio ambiente.

3.1.3 Comercialización con el exterior y exportaciones

En la actualidad la corporación Gruppo Salinas no se encuentra exportando productos lácteos.

3.1.4 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor permite descubrir las actividades que realiza la empresa, así como también evaluar el grado en el que se encuentra, para generar valor al cliente final y a la empresa misma, esta ayuda a determinar las competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva para tener una rentabilidad superior a la competencia.

Las actividades de la cadena de valor son variadas y complementarias entre sí estas abarcan las actividades desde la provisión de insumos específicos para un producto en particular hasta la comercialización y consumo final, y el conjunto de actividades de valor que decide realizar una empresa es lo que se denomina administración estratégica.

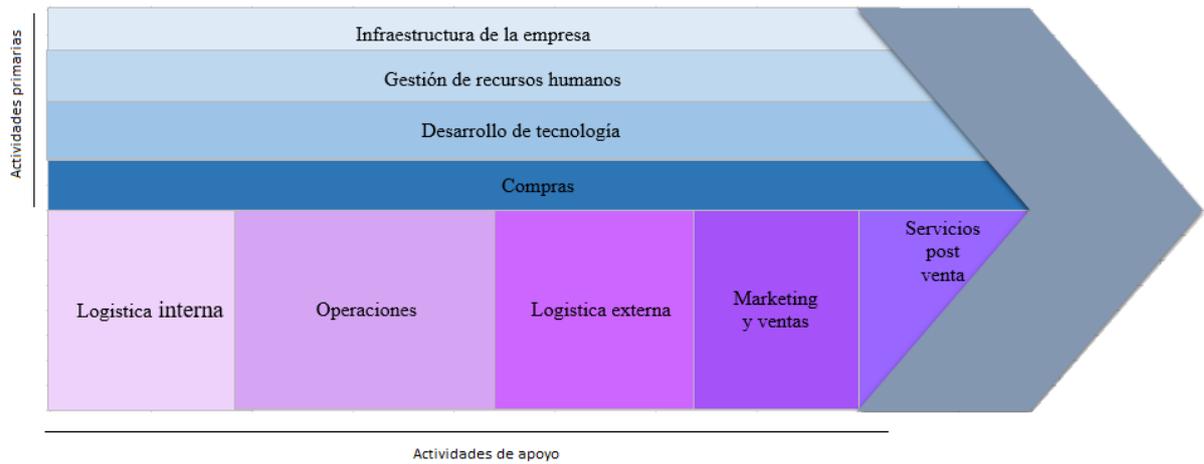


Figura 2. Cadena de valor

3.1.4.1 Actividades primarias

Logística interna

- Recepción de materia prima, el proceso en cuanto a la recepción de la leche que es su materia prima es diariamente y comienza desde tempranas horas en la mañana, el personal encargado receipta a los proveedores y toma una muestra de la leche para su respectivo análisis en el laboratorio y una vez efectuado el procedimiento si pasa el control de calidad se le procede llevar a su almacenaje caso contrario no es receiptada; actualmente el promedio de litros que recibe diariamente es de 3500 y en las épocas de invierno se incrementa en un 30%, Producoop cuenta con una capacidad de producción de 10.000.
- Almacenamiento, cuentan con tres bodegas una en donde la leche se encuentra a temperatura ambiente hasta que comienza la elaboración de los productos, en cuanto a los insumos estos se encuentran en refrigeración. La bodega en donde el queso se encuentra en cámaras de maduración debe contar con condiciones favorables, el porcentaje de humedad relativa de 75 – 88% (%HR) y temperatura entre 10 y 14 °C; cuenta con cinco cámaras de maduración en donde los quesos descansan en la madera la cual sirve de pulmón para la maduración, esta debe ser tratada y completamente seca.

En cuanto al almacenamiento de los yogures una vez ya elaborados estos se encuentran en refrigeración a una temperatura de 4 °C, el almacenaje de la mantequilla una vez elaborado en se le coloca en la bodega general a temperatura ambiente.

- El conteo de la existencia física de productos terminados, en proceso e insumos se efectúa cada quince días, con ello llevan la cuenta del tiempo de maduración de acuerdo al queso

Operaciones

- Fabricación, el personal de producción inicia la elaboración de los productos a las 7:30 am y culmina a la 1:30 pm estos procesos son programados dependiendo de qué producto elaboren.
- La maquinaria, se encuentra en un estado a medio uso, pero constantemente le están dando mantenimiento, tienen programado renovar e implementar maquinarias en un futuro.
- Productos, en la actualidad los productos que elaboran son; queso fresco, queso semi maduro, queso maduro, yogurt y mantequilla, producen alrededor de 350 quesos al día.

Logística externa

El encargado de recibir los pedidos lo maneja por vía telefónica y por correo electrónico, los clientes realizan su pedido con un tiempo entre 24 y 48 horas de anterioridad a su entrega. No cuentan con un agente vendedor ya que su mayor parte de clientes compran en la planta, excepto a un cliente que se le envía por transporte.

Marketing y ventas

Promocionan sus productos por medio de ferias para dar a conocer exponiendo y haciendo degustar a sus visitantes, estas exposiciones lo hacen cada festividad de la

parroquia Salinas, así como también cuando les invitan a participar en ferias de ciudades. Por otro medio que ofertan sus productos es por internet ya que la actualidad es el medio donde se dan a conocer potencialmente las publicidades a nivel nacional e internacional.

Servicio

No cuentan con un servicio post venta, si llegara a darse el caso de un reclamo el cliente da su queja en donde realizo su compra y el vendedor emite la queja a la empresa ya sea por vía telefónica o por correo electrónico.

3.1.4.2 Actividades de apoyo

Abastecimiento

Para realizar la compra de materia prima la empresa no tiene un proceso, los proveedores diariamente llegan y entregan la leche en la planta sin tener un pedido previo y coordinan en ese momento con el encargado, y en el caso de los insumos el proveedor de estos les entregan con un pedido previo.

Desarrollo tecnológico

La empresa en cuanto a la tecnología está centrada en las maquinarias las cuales son la base fundamental para la producción de todos sus productos, tienen programado implementar maquinarias con mayor tecnología para poder producir nuevos productos. Producoop busca constantemente realizar cambios en la presentación de los envases de los productos de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado.

Gestión de recursos humanos

Para la selección del personal en la empresa se realiza un previo estudio de las hojas de vida de los aspirantes, se los llama a una entrevista para ser analizados y una vez escogidos se les capacita dependiendo al departamento que vayan a pertenecer, para el comunicado cuando se requiere personal lo realizan por medio de la radio y comunicados en la presa

Infraestructura de la empresa

La planta tiene aproximadamente 1.200 metros cuadrados de construcción comprende de 3 módulos, con diseños modernos y funcionales para la producción. Dentro de los planes en un futuro la empresa quiere realizar cambios en la infraestructura de la planta, el cambio que está próximo a darse es de la remodelación en lo referente a la pintura de toda la planta.

3.1.4.3 Oferta exportable

Producoop en el año 2012 inauguro la nueva planta denominado “centro de producción y adiestramiento Quesero Rural El Salinerito” en el cual cuenta con una capacidad de producción de 10.000 litros de leche al día siendo su producción únicamente de 3.500 litros con lo que no se explota al máximo su capacidad de producción es decir que 6.500 litros no se producen.

Tabla 2. Oferta exportable

	Capacidad instalada	Capacidad ocupada	Capacidad ociosa
Producción total de la leche	10.000 litros	3.500 litros	6.500 litros
Producción diaria quesos	1000 quesos	350 quesos	650 quesos
Producción diaria mantequilla	172 unidades	60 unidades	112 unidades
Producción diaria yogurt	94 unidades	33 unidades	61 unidades

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.2 Objetivo 2

- Determinar cuáles son las principales falencias existentes en las diferentes fases del proceso de exportaciones y en la logística de la corporación Gruppo Salinas. Diagnostico situacional.

3.2.1 Diagnostico FODA

La matriz FODA nos permitirá diseñar estrategias o mejor dicho facilitar la determinación de actividades que se debe realizar para afrontar los aspectos negativos del entorno como son las amenazas para lo cual debe tener presente sus fortalezas y debilidades internas, de igual manera es procedente diseñar estrategias mediante la socialización con todo el personal involucrado de las problemáticas detectadas, puesto que ello concederá el óptimo aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.

3.2.1.1 Fortalezas

De acuerdo a la investigación realizada en base a un previo análisis de la cadena de valor se ha diagnosticado las siguientes fortalezas con sus respectivas acciones.

Tabla 3. Fortalezas

Indicador	Acción
Ubicación de la empresa	Micro localización privilegiada al acceso de los productores lecheros
Capacidad de producción para exportaciones	Disponibilidad de aprovechamiento de la capacidad ociosa
Maquinaria en estado optimo	Maquinaria con capacidad de producción en 24 horas
Infraestructura adecuada	Espacio físico distribuido por áreas de producción y administración
Personal capacitado	Certificación de buenas prácticas de manufactura
Productos diferenciados	Know how propio
Objetivos operacionales	Dedicados a cumplir sus metas
Tiempo de producción	Despacho de producción por lotes en 24 horas
Marca	Posicionada y reconocida nacional e internacional
Estabilidad laboral	Baja rotación del personal

Calidad	Certificación sanitaria ISSO 9.000
Resistencia al cambio	Flexibles según las necesidades
Financiero	Manejo optimo en las finanzas de la empresa
Gestión de accionistas	Disponibles al incremento
Poder de negociación con proveedores	Alto poder de negociación con proveedores productores de leche

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.2.1.2 Debilidades

De acuerdo a la investigación realizada en base a un previo análisis de la cadena de valor se ha diagnosticado las siguientes debilidades con sus respectivas acciones.

Tabla 4. Debilidades

Indicador	Acción
Bajo nivel de publicidad y marketing	No existe departamento de marketing
Servicio post venta	No se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente
Desconocimiento del sistema Ecuapass	Sin conocimientos del comercio exterior
Ventas	Inexistente departamento de ventas a nivel nacional e internacional
Desconocimiento de regímenes de importación y exportación	No conocen regímenes para impulsar la exportación
Cobertura	Baja cobertura en provincias de la costa
Planificación en producción	Deficiente planificación en producción
Desconocimiento de beneficios por preferencias arancelarias	Utilización inadecuada de las preferencias arancelarias

Bajo nivel de conocimientos de requisitos para ingresar a Colombia	No conocen el manejo del mercado colombiano
Salarios	Ausencia de programas de incentivos salariales
Falta de personal	Deficiente sistema de reclutamiento de talento humano
Desconocimiento de logística	Desconocimiento de procesos de distribución física internacional
Manual de procedimientos	Falta de manual de procedimientos administrativos
Deficiente uso de tecnologías	No todos los procedimientos están sistematizados
Estructura organizacional débil	Cadena de mando débil

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.2.1.3 Oportunidades

De acuerdo a la investigación realizada en base a un previo análisis de la cadena de valor se ha diagnosticado las siguientes oportunidades con sus respectivas acciones.

Tabla 5. Oportunidades

Indicador	Acción
Ingresar en el mercado extranjero	Oportunidad de vender en el exterior en el mercado colombiano
Facilidad de obtención de créditos	Historial crediticio
Preferencia de consumidores	Productos diferenciados por innovación e investigación
Productos de calidad	Elaborados con los altos estándares de calidad
Nuevas presentaciones	Innovan siempre los productos

Alianza estratégica en Colombia	Facilitación de ingreso utilizando las cadenas Alkosto, estrella, éxito, tiendas jumbo
Preferencias arancelarias	Utilizar los beneficios de la decisión 416 de la CAN
Ferias para ofertar los productos	Oportunidad de dar a conocer los productos
Pertenecer al Gruppo Salinas	Ventaja para poder exportar
Alto nivel de ventas	Todo lo que producen venden
Creación de un canal propio de distribución internacional	Dominio del canal de distribución
Los productos comercializados en grandes cadenas de supermercados	Reconocidos con mayor facilidad a nivel nacional
Factibilidad de ampliación de la infraestructura	Cuenta con espacio físico para poder extenderse
Optimo perfil de acceso logístico a Colombia	Sistemas de ingreso por vía terrestre y servicios aduaneros óptimos en frontera
Existencia oligopsonio en el mercado colombiano	Para el departamento de Nariño

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.2.1.4 Amenazas

De acuerdo a la investigación realizada en base a un previo análisis de la cadena de valor se ha diagnosticado las siguientes amenazas con sus respectivas acciones.

Tabla 6. Amenazas

Indicador	Acción
Ingreso de competidores con producción a escala	Sistema de producción a escala para abaratar costos
Corrupción en Colombia	Peligros de contrabando

Legislación variable para el acceso al mercado extranjero	Cada país tiene sus requisitos para que el producto pueda ingresar
Violencia en Colombia	Altos índices de delincuencia
Migración	Deficiencia de reclutamiento de personal debido a migraciones a otras ciudades
Competencia desleal	Precios bajos por competidores que no respetan la reglamentación laboral ecuatoriana
Contaminación ambiental	Afecta en la producción de leche
Sistema cambiario	El mercado colombiano es susceptible a cambios
Cambios climáticos	Baja la producción de la materia prima
Distorsiones del mercado colombiano	Subsidios, barreras arancelarias
Déficit fiscal colombiano	Devaluaciones de su moneda
Desarrollo de nuevas tecnologías	Productos sustitutos
Falsificación de los productos	Deterioro de la imagen del producto
Informalidad Colombiana	Contratos no formalizados
Impuestos elevados	Afectación en el costo del producto

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.2.2 Principales falencias

- **Desconocimiento de procesos de distribución física internacional**
La empresa no cuenta con un departamento encargado de los procesos de logística internacional por lo cual esta es una de las principales falencias.
- **No se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente**
No tiene un servicio de post venta que pueda ayudar a la retroalimentación para el fortalecimiento de los productos de la empresa.
- **Inexistente departamento de ventas a nivel nacional e internacional**
La empresa no maneja sus ventas a través de un agente vendedor, cuentan con sub distribuidores y ellos son los encargados de vender al público los productos.

- Deficiente planificación en producción
No tienen establecido una planificación para la producción de los productos lo hacen según sea necesario o en referencia los pedidos.
- Sin conocimientos del comercio exterior
No conocen el funcionamiento del sistema Ecuapass, por lo que no han realizado operaciones de aduana de importación y exportación.
- No conocen regímenes para impulsar la exportación
Desconocen las operaciones y normas de los regímenes para exportación de sus productos.
- No existe departamento de marketing
Carecen de un departamento encargado de publicidad lo cual no les permite poder seguir dando a conocer los productos.

3.3 Objetivo 3

Determinar los procedimientos que conllevan al mejoramiento en el proceso de salida al exterior de productos lácteos terminados de la empresa Producoop perteneciente a la corporación Gruppo Salinas, para proveer a las cadenas colombianas de supermercados Alkosto y estrella.

3.3.1 Matriz de HOLMES

La matriz de Holmes sirve para priorizar, permitiendo conocer el orden de las variables según su importancia, en este caso se realiza mediante una comparación y clasificación de los factores internos (fortalezas, oportunidades) y externos (debilidades, amenazas) de la empresa. La medición de cruce de variables se realizará mediante el siguiente cuadro de ponderación.

Tabla 7. Rango de ponderación de matriz HOLMES

Menos importante	0
Igual de importante	0,5
Más importante que	1

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 8. Fortalezas

FORTALEZAS	Micro localización al acceso de los productores lecheros	Disponibilidad de aprovechamiento de la capacidad ociosa	Maquinaria con capacidad de producción en 24 horas	Espacio físico distribuido por áreas de producción y administración	Certificación de buenas prácticas de manufactura	Know how propio	Dedicados a cumplir sus metas	Despacho de producción por lotes en 24 horas	Posicionada y reconocida nacional e internacional	Baja rotación del personal	Certificación sanitaria ISSO 9.000	Flexibles según las necesidades	Manejo óptimo en las finanzas de la empresa	Disponibles al incremento	Alto poder de negociación con proveedores productores de leche	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
Micro localización al acceso de los productores lecheros	0,5	0	0,5	1	0	0	1	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	5,0	4,4%
Disponibilidad de aprovechamiento de la capacidad ociosa	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	11,5	10,2%
Maquinaria con capacidad de producción en 24 horas	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0	1	0	1	0	0,5	0	6,0	5,3%
Espacio físico distribuido por áreas de producción y administración	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	3,5	3,1%
Certificación de buenas prácticas de manufactura	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	10,5	9,3%
Know how propio	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	10,5	9,3%
Dedicados a cumplir sus metas	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	3,5	3,1%
Despacho de producción por lotes en 24 horas	0,5	0	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0	1	0	0,5	0	0,5	0,5	6,0	5,3%
Posicionada y reconocida nacional e internacional	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	11,5	10,2%
Baja rotación del personal	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	2,5	2,2%
Certificación sanitaria ISSO 9.000	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	11,5	10,2%
Flexibles según las necesidades	0,5	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	3,5	3,1%
Manejo óptimo en las finanzas de la empresa	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	10,5	9,3%
Disponibles al incremento	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0	7,5	6,7%
Alto poder de negociación con proveedores productores de leche	0,5	0	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	1	0,5	1	0,5	9,0	8,0%
																112,50	100,0%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 9. Resultados de Holmes. Fortalezas

POSICIÓN	FORTALEZAS	FRECUENCIA RELATIVA
F1	Disponibilidad de aprovechamiento de la capacidad ociosa	10,2%
F2	Posicionada y reconocida nacional e internacional	10,2%
F3	Certificación sanitaria ISSO 9.000	10,2%
F4	Know how propio	9,3%
F5	Certificación de buenas prácticas de manufactura	9,3%
F6	Manejo optimo en las finanzas de la empresa	9,3%
F7	Alto poder de negociación con proveedores productores de leche	9,0%
F8	Disponibles al incremento	6,7%
F9	Maquinaria con capacidad de producción en 24 horas	5,3%
F10	Despacho de producción por lotes en 24 horas	5,3%
F11	Mico localización al acceso de los productores lecheros	4,4%
F12	Flexibles según las necesidades	3,1%
F13	Espacio físico distribuido por áreas de producción y administración	3,1%
F14	Dedicados a cumplir sus metas	3,1%
F15	Baja rotación del personal	2,2%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Se concluye que el rango menor de la frecuencias relativas es de 2,2% de la Fortalezas F15 con una sumatoria total de 2.5. El rango mayor de frecuencia relativa es de 10,2% de las Fortalezas F1;F2 y F3 con una sumatoria de 11,5. Lo que nos da como conclusión que las Fortalezas priorizadas serán las que se encuentren en el rango de frecuencia relativa de 9,0% al 10,2 %.

Tabla 10. Debilidades

DEBILIDADES	No existe departamento de marketing	No se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente	Sin conocimientos del comercio exterior	Inexistente departamento de ventas a nivel nacional e internacional	No conocen regímenes para impulsar la exportación	Baja cobertura en provincias de la costa	Deficiente planificación en producción	Utilización inadecuada de las preferencias arancelarias	No conocen el manejo del mercado colombiano	Ausencia de programas de incentivos salariales	Deficiente sistema de reclutamiento de talento humano	Desconocimiento de procesos de distribución física internacional	Falta de manual de procedimientos administrativos	No todos los procedimientos están sistematizados	Cadena de mando débil	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
No existe departamento de marketing	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0	0,5	1	0,5	8,5	7,6%
No se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	10	8,9%
Sin conocimientos del comercio exterior	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	9	8,0%
Inexistente departamento de ventas a nivel nacional e internacional	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	9,5	8,4%
No conocen regímenes para impulsar la exportación	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	9	8,0%
Baja cobertura en provincias de la costa	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	3,5	3,1%
Deficiente planificación en producción	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	9	8,0%
Utilización inadecuada de las preferencias arancelarias	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0		0,5	0,5	0,5	5,5	4,9%
No conocen el manejo del mercado colombiano	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	7	6,2%
Ausencia de programas de incentivos salariales	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	3	2,7%
Deficiente sistema de reclutamiento de talento humano	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	7	6,2%
Desconocimiento de procesos de distribución física internacional	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	10	8,9%
Falta de manual de procedimientos administrativos	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	8,5	7,6%
No todos los procedimientos están sistematizados	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	4,5	4,0%
Cadena de mando débil	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	8,5	7,6%
																112,5	100,0%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 11. Resultados de Holmes. Debilidades

POSICIÓN	DEBILIDADES	FRECUENCIA RELATIVA
D1	Desconocimiento de procesos de distribución física internacional	8,9%
D2	No se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente	8,9%
D3	Inexistente departamento de ventas a nivel nacional e internacional	8,4%
D4	Deficiente planificación en producción	8,0%
D5	Sin conocimientos del comercio exterior	8,0%
D6	No conocen regímenes para impulsar la exportación	8,0%
D7	No existe departamento de marketing	7,6%
D8	Cadena de mando débil	7,6%
D9	Falta de manual de procedimientos administrativos	7,6%
D10	No conocen el manejo del mercado colombiano	6,2%
D11	Deficiente sistema de reclutamiento de talento humano	6,2%
D12	Utilización inadecuada de las preferencias arancelarias	4,9%
D13	No todos los procedimientos están sistematizados	4,0%
D14	Baja cobertura en provincias de la costa	3,1%
D15	Ausencia de programas de incentivos salariales	2,7%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

En conclusión el rango menor de la frecuencias relativas es de 2,7% de las debilidades D15 con una sumatoria total de 3. El rango mayor de frecuencia relativa es de 8,9% de las debilidades D1 y D2 con una sumatoria de 10. Lo que nos da como conclusión que las Debilidades priorizadas serán las que se encuentren en el rango de frecuencia relativa de 7,6% al 8,9%.

Tabla 12. Oportunidades

OPORTUNIDADES	Oportunidad de vender en el exterior en el mercado colombiano	Historial crediticio	Productos diferenciados por innovación e investigación	Elaborados con los altos estándares de calidad	Innovan siempre los productos	Facilitación de ingreso utilizando las cadenas Alkosto, estrella, éxito, tiendas jumbo	Utilizar los beneficios de la decisión 416 de la CAN	Oportunidad de dar a conocer los productos	Ventaja para poder exportar	Todo lo que producen venden	Dominio del canal de distribución	Reconocidos con mayor facilidad a nivel nacional	Cuenta con espacio físico para poder extenderse	Sistemas de ingreso por vía terrestre y servicios aduaneros óptimos en frontera	Para el departamento de Nariño	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
Oportunidad de vender en el exterior en el mercado colombiano	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	9	8,0%
Historial crediticio	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	7,5	6,7%
Productos diferenciados por innovación e investigación	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	8,5	7,6%
Elaborados con los altos estándares de calidad	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	10	8,9%
Innovan siempre los productos	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0,5	7	6,2%
Facilitación de ingreso utilizando las cadenas Alkosto, estrella, éxito, tiendas jumbo	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	7	6,2%
Utilizar los beneficios de la decisión 416 de la CAN	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	5,5	4,9%
Oportunidad de dar a conocer los productos	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	7,5	6,7%
Ventaja para poder exportar	0,5	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	7,5	6,7%
Todo lo que producen venden	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	7,5	6,7%
Dominio del canal de distribución	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	7	6,2%
Reconocidos con mayor facilidad a nivel nacional	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	5,5	4,9%
Cuenta con espacio físico para poder extenderse	0	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	9	8,0%
Sistemas de ingreso por vía terrestre y servicios aduaneros óptimos en frontera	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	7,5	6,7%
Para el departamento de Nariño	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	5,8%
																112,5	100,0%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 13. Resultados de Holmes. Oportunidades

POSICIÓN	OPORTUNIDADES	FRECUENCIA RELATIVA
O1	Elaborados con los altos estándares de calidad	8,9%
O2	Cuenta con espacio físico para poder extenderse	8,0%
O3	Oportunidad de vender en el exterior en el mercado colombiano	8,0%
O4	Productos diferenciados por innovación e investigación	7,6%
O5	Todo lo que producen venden	6,7%
O6	Oportunidad de dar a conocer los productos	6,7%
O7	Ventaja para poder exportar	6,7%
O8	Historial crediticio	6,7%
O9	Sistemas de ingreso por vía terrestre y servicios aduaneros óptimos en frontera	6,7%
O10	Dominio del canal de distribución	6,2%
O11	Innovan siempre los productos	6,2%
O12	Facilitación de ingreso utilizando las cadenas Alkosto, estrella, éxito, tiendas jumbo	6,2%
O13	Para el departamento de Nariño	5,8%
O14	Utilizar los beneficios de la decisión 416 de la CAN	4,9%
O15	Reconocidos con mayor facilidad a nivel nacional	4,9%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

En conclusión el rango menor de la frecuencias relativas es de 4,9% de las oportunidades O14 y O15 con una sumatoria total de 5,5. El rango mayor de frecuencia relativa es de 8,9% de la oportunidad O1 con una sumatoria de 10. Lo que nos da como conclusión que las oportunidades priorizadas serán las que se encuentren en el rango de frecuencia relativa de 6,7% al 8,9%.

Tabla 14. Amenazas

AMENAZAS	Sistema de producción a escala para abaratar costos	Peligros de contrabando	Cada país tiene sus requisitos para que el producto pueda ingresar	Altos índices de delincuencia	Deficiencia de reclutamiento de personal debido a migraciones a otras ciudades	Precios bajos por competidores que no respetan la reglamentación laboral ecuatoriana	Afecta en la producción de leche	El mercado colombiano es susceptible a cambios	Baja la producción de la materia prima	Subsidios, barreras arancelarias	Devaluaciones de su moneda	Productos sustitutos	Deterioro de la imagen del producto	Contratos no formalizados	Afectación en el costo del producto	TOTAL	FRECUENCIA RELATIVA
Sistema de producción a escala para abaratar costos	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	8,5	7,6%
Peligros de contrabando	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5	4,4%
Cada país tiene sus requisitos para que el producto pueda ingresar	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	5	4,4%
Altos índices de delincuencia	0	0,5	1	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	5,5	4,9%
Deficiencia de reclutamiento de personal debido a migraciones a otras ciudades	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	1	0,5	0	0,5	0	7	6,2%
Precios bajos por competidores que no respetan la reglamentación laboral ecuatoriana	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	9,5	8,4%
Afecta en la producción de leche	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	12,5	11,1%
El mercado colombiano es susceptible a cambios	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	5,5	4,9%
Baja la producción de la materia prima	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	12	10,7%
Subsidios, barreras arancelarias	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	5	4,4%
Devaluaciones de su moneda	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	4	3,6%
Productos sustitutos	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	9,5	8,4%
Deterioro de la imagen del producto	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	8	7,1%
Contratos no formalizados	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	4,5	4,0%
Afectación en el costo del producto	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	11	9,8%
																112,5	100,0%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 15. Resultados de Holmes. Amenazas

POSICIÓN	AMENAZAS	FRECUENCIA RELATIVA
A1	Afecta en la producción de leche	11,1%
A2	Baja la producción de la materia prima	10,7%
A3	Afectación en el costo del producto	9,8%
A4	Precios bajos por competidores que no respetan la reglamentación laboral ecuatoriana	8,4%
A5	Productos sustitutos	8,4%
A6	Sistema de producción a escala para abaratar costos	7,6%
A7	Deterioro de la imagen del producto	7,1%
A8	Deficiencia de reclutamiento de personal debido a migraciones a otras ciudades	6,2%
A9	Altos índices de delincuencia	4,9%
A10	El mercado colombiano es susceptible a cambios	4,9%
A11	Cada país tiene sus requisitos para que el producto pueda ingresar	4,4%
A12	Subsidios, barreras arancelarias	4,4%
A13	Peligros de contrabando	4,4%
A14	Contratos no formalizados	4,0%
A15	Devaluaciones de su moneda	3,6%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

En conclusión el rango menor de la frecuencias relativas es de 3,6% de las amenazas A15 con una sumatoria total de 4. El rango mayor de frecuencia relativa es de 11,1% de la amenaza A1 y A2 con una sumatoria de 12,5. Lo que nos da como conclusión que las amenazas priorizadas serán las que se encuentren en el rango de frecuencia relativa de 7,1% al 11,1%.

3.3.2 EFE (Evaluación de Factores Externos)

Esta matriz permite ponderar el análisis externo en cuanto al macro ambiente y micro ambiente, considerando los factores políticos, económicos, sociales, de clientes, proveedores y organismos de control,

3.3.2.1 Matriz de evaluación de factores externas

Tabla 16. Rango de ponderación de Matriz

1 - 2,5	El mercado no tiene oportunidades importantes para internacionalizarse
2,5	El mercado se encuentra nivelado existen similares oportunidades como amenazas
2,5 - 4	El mercado ofrece muchas oportunidades para internacionalizarse

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 17. Oportunidades

Posición	Oportunidades	Peso (Importancia)	Calificación (Factibilidad)	Ponderado
O1	Elaborados con los altos estándares de calidad	0,14	4	0,56
O2	Cuenta con espacio físico para poder extenderse	0,14	4	0,56
O3	Oportunidad de vender en el exterior en el mercado colombiano	0,14	3	0,42
O4	Productos diferenciados por innovación e investigación	0,14	3	0,42
O5	Todo lo que producen venden	0,14	2	0,28
O6	Oportunidad de dar a conocer los productos	0,14	3	0,42
O7	Ventaja para poder exportar	0,14	2	0,28
TOTAL		1		2,94

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 18. Amenazas

Posición	Amenazas	Peso (Importancia)	Calificación (Factibilidad)	Ponderado
A1	Afecta en la producción de leche	0,14	4	0,54
A2	Baja la producción de la materia prima	0,14	4	0,54
A3	Afectación en el costo del producto	0,14	2	0,28
A4	Precios bajos por competidores que no respetan la reglamentación laboral ecuatoriana	0,14	2	0,28
A5	Productos sustitutos	0,14	3	0,42
A6	Sistema de producción a escala para abaratar costos	0,14	3	0,42
A7	Deterioro de la imagen del producto	0,14	2	0,28
TOTAL		1		2,76

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

De acuerdo al rango de calificación en las oportunidades se obtiene 2,94 este se encuentra en el parámetro de 2.5 a 4, con lo que se puede concluir que el mercado ofrece muchas oportunidades para la internacionalización de los productos.

3.3.3 EFI (Evaluación de Factores Internos)

Esta matriz permite ponderar objetivamente el análisis realizado a la institución en cuanto a sus capacidades

3.3.3.1 Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 19. Rango de ponderación de la matriz

1 - 2,5	La empresa se encuentra débil no tiene ventajas competitivas sostenibles que le permitan aprovechar las oportunidades del mercado
2,5	Las fortalezas y debilidades están niveladas, es necesario optimizar para poder competir
2,5 - 4	Las ventajas competitivas internas facilitan el fortalecimiento de la empresa y su introducción en el mercado

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 20. Fortalezas

Posición	Fortalezas	Peso (Importancia)	Calificación (Factibilidad)	Ponderado
F1	Disponibilidad de aprovechamiento de la capacidad ociosa	0,14	4	0,56
F2	Posicionada y reconocida nacional e internacional	0,14	2	0,28
F3	Certificación sanitaria ISSO 9.000	0,14	2	0,28
F4	Know how propio	0,14	3	0,42
F5	Certificación de buenas prácticas de manufactura	0,14	3	0,42

F6	Manejo optimo en las finanzas de la empresa	0,14	3	0,42
F7	Alto poder de negociación con proveedores productores de leche	0,14	2	0,28
TOTAL		1		2,66

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 21. Debilidades

POSICIÓN	DEBILIDADES	PESO (importancia)	CALIFICACIÓN (Factibilidad)	Ponderado
D1	Desconocimiento de procesos de distribución física internacional	0,14	2	0,28
D2	No se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente	0,14	3	0,42
D3	Inexistente departamento de ventas a nivel nacional e internacional	0,14	2	0,28
D4	Deficiente planificación en producción	0,14	4	0,56
D5	Sin conocimientos del comercio exterior	0,14	3	0,42
D6	No conocen regímenes para impulsar la exportación	0,14	3	0,42
D7	No existe departamento de marketing	0,14	4	0,56
TOTAL		1		2,94

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

De acuerdo al rango de calificación obtenido las fortalezas están en 2.66 está ubicado en el parámetro de 2.5- 4 con lo que se concluye que la empresa puede tener su fortalecimiento y su introducción en el mercado.

3.3.4 FODA priorizado

Se ha determinado las variables más importantes que nos permitirán elaborar la propuesta de Internacionalización. Y estas son las siguientes:

3.3.4.1 Fortalezas priorizadas

Tabla 22. Fortalezas priorizadas

F1	Disponibilidad de aprovechamiento de la capacidad ociosa
F2	Posicionada y reconocida nacional e internacional
F3	Certificación sanitaria ISSO 9.000
F4	Know how propio
F5	Certificación de buenas prácticas de manufactura
F6	Manejo optimo en las finanzas de la empresa
F7	Alto poder de negociación con proveedores productores de leche

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.3.4.2 Debilidades priorizadas

Tabla 23. Debilidades priorizadas

D1	Desconocimiento de procesos de distribución física internacional
D2	No se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente
D3	Inexistente departamento de ventas a nivel nacional e internacional
D4	Deficiente planificación en producción
D5	Sin conocimientos del comercio exterior
D6	No conocen regímenes para impulsar la exportación
D7	No existe departamento de marketing

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.3.4.3 Oportunidades priorizadas

Tabla 24. Oportunidades priorizadas

O1	Elaborados con los altos estándares de calidad
O2	Cuenta con espacio físico para poder extenderse
O3	Oportunidad de vender en el exterior en el mercado colombiano
O4	Productos diferenciados por innovación e investigación
O5	Todo lo que producen venden
O6	Oportunidad de dar a conocer los productos
O7	Ventaja para poder exportar

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.3.4.4 Amenazas priorizadas

Tabla 25. Amenazas priorizadas

A1	Afecta en la producción de leche
A2	Baja la producción de la materia prima
A3	Afectación en el costo del producto
A4	Precios bajos por competidores que no respetan la reglamentación laboral ecuatoriana
A5	Productos sustitutos
A6	Sistema de producción a escala para abaratar costos
A7	Deterioro de la imagen del producto

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.4 Objetivo 4

Definir los programas de optimización a la corporación Gruppo Salinas para su oferta exportable.

3.4.1 Ejes estratégicos

Tabla 26. Ejes estratégicos de logística internacional

Logística internacional	Desconocimiento de logística
	Desconocimiento del sistema Ecuapass
	Desconocimiento de regímenes de importación y exportación

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 27. Ejes estratégicos de desarrollo

Desarrollo	Capacidad de producción para exportaciones
	Productos diferenciados
	Poder de negociación con proveedores
	Calidad
	Personal capacitado
	Planificación en producción
	Productos de calidad
	Factibilidad de ampliación de la infraestructura
	Preferencia de consumidores
	Pertenecer al Gruppo Salinas
	Falsificación de los productos

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 28. Ejes estratégicos de comercialización

Comercialización	Marca
	Bajo nivel de publicidad y marketing
	Servicio post venta
	Ingresar en el mercado extranjero
	Alto nivel de ventas
	Contaminación ambiental
	Cambios climáticos
	Impuestos elevados
	Competencia desleal
	Ferias para ofertar los productos
	Desarrollo de nuevas tecnologías

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 29. Ejes de finanzas

Finanzas	Financiero
	Ventas
	Ingreso de competidores con producción a escala

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.4.2 Programas

Tabla 30. Programa de actividades 1

PROGRAMA		Crear el departamento de comercio exterior											RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
DURACIÓN		Inicio				Fin									
Nro.	ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3					
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3			
1	Definir los recursos necesarios	■												Gerente general	\$267,00
2	Cotizar los suministros	■	■											Asistente administrativo	\$400,00
3	Realizar la compra		■	■	■									Financiero	\$600,00
4	Adecuar los recursos				■	■								Personal encargado	\$600,00
5	Seleccionar los perfiles requeridos del personal		■											Gerente general	\$350,00
6	Efectuar el reclutamiento			■	■									Empresa encargada	\$1000,00
7	Entrevistar a los candidatos						■							Asistente administrativo	\$250,00
8	Contratar a los elegidos							■						Asistente administrativo	\$200,00
9	Capacitar al personal							■	■					Empresa encargada	\$1500,00
10	Instalar sistemas								■					Empresa encargada	\$800,00
11	Designar funciones al personal									■				Gerente general	\$200,00
12	Obtener el Token firma electrónica										■			Asistente administrativo	\$338,00
13	Efectuar el registro en el sistema ECUAPASS											■		Jefe del departamento de comercio exterior	\$150,00
TOTAL															\$6.655,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.4.3 Desglose de actividades. Programa 1

1. Definir los recursos necesarios: Enlistar suministros de oficina, muebles y enseres, tecnología
2. Cotizar los suministros: Buscar proveedores con precios convenientes
3. Realizar la compra: proceder a comprar los recursos
4. Adecuar los recursos: el personal encargado procederá a colocar
5. Seleccionar los perfiles requeridos del personal: Fijación de los perfiles, Ing en comercio exterior con experiencia de 5 años, hombre o mujer edad a partir de los 30; Ing. en marketing y gestión de negocios con experiencia de 3 años, hombre o mujer edad a partir de los 25, licenciado en comercio exterior con experiencia de 1 año, hombre o mujer edad 25
6. Efectuar el reclutamiento: Se contratará a una empresa encargada de reclutar personal
7. Entrevistar a los candidatos: proceder a la entrevista a los elegidos
8. Contratar a los elegidos: Realizar los contratos y firmas del nuevo personal
9. Capacitar al personal: El nuevo personal recibirá capacitaciones a cargo de la empresa encargada
10. Instalar sistemas: La empresa encargada procederá a la instalación de programas requeridos para el departamento
11. Designar funciones al personal: Se les dará a conocer al personal contratado todas las funciones y actividades que deben cumplir
12. Obtener el Token firma electrónica: Realizar la obtención del token
13. Efectuar el registro en el sistema ECUAPASS: Inscripción electrónica ante la SENA

Tabla 31. Programa de actividades 2

PROGRAMA		Funciones del departamento de comercio exterior									RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
DURACIÓN		Inicio						Fin					
Nro.	ACTIVIDADES	Mes 3			Mes 4				Mes 5				
		S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3		
1	Negociar con las cadenas de supermercados colombianos											Analista de marketing y ventas	\$1.140,00
2	Aprovechar preferencias arancelarias con Colombia											Jefe del departamento de comercio exterior	\$300,00
3	Manejar el sistema legal del comercio exterior ecuatoriano y de destino											Jefe del departamento de comercio exterior	\$300,00
4	Determinar cotizaciones de incoterms solicitados por clientes											Jefe del departamento de comercio exterior	\$300,00
5	Seleccionar canal de distribución internacional											Jefe del departamento de comercio exterior	\$300,00
6	Cumplir con requisitos arancelarios y para arancelarios para exportación											Asistente de comercio exterior	\$200,00

7	Realizar el negocio										Jefe del departamento de comercio exterior	\$540,00
8	Contratar el transporte										Asistente de comercio exterior	\$200,00
9	Contratar seguro										Asistente de comercio exterior	\$200,00
10	Solicitar el certificado de origen										Jefe del departamento de comercio exterior	\$120,00
11	Coordinar con la producción										Asistente de comercio exterior	\$100,00
12	Diseñar un envase con un plus										Analista de marketing y ventas	\$720,00
TOTAL											\$4.420,00	

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.4.4 Desglose de actividades. Programa 2

1. Negociar con las cadenas de supermercados colombianos: Cierre de negociación con Alkosto y estrella
2. Aprovechar preferencias arancelarias con Colombia: Conocer las preferencias arancelarias que tiene el país con Colombia
3. Manejar el sistema legal del comercio exterior ecuatoriano y de destino: Conocer el sistema legal de Ecuador y Colombia
4. Determinar cotizaciones de incoterm solicitados por clientes: Analizar el incoterm más adecuado para realizar la negociación
5. Seleccionar canales de distribución internacional: el canal adecuado sería el corto la relación directa con el cliente
6. Cumplir con requisitos arancelarios y para arancelarios para exportación: Investigar los requisitos que se necesitan y adquirirlos
7. Realizar el negocio: El encargado en ventas se encargará de la recolección de pedidos
8. Contratar el transporte: seleccionar la empresa transportista y realizar la contratación
9. Contratar seguro: buscar el seguro que mejor convenga para la empresa y contratar
10. Solicitar el certificado de origen: obtener el certificado cumpliendo todas las normativas
11. Coordinar con la producción: conocer con cuanta capacidad cuentan para las siguientes producciones
12. Diseñar un envase con un plus: comenzar la creación de un envase con un logo especial de los productos a exportar

Tabla 32. Programa de actividades 3

PROGRAMA		Promocionar el producto						RESPONSABLE	PRESUPUESTO
DURACIÓN		Inicio		Fin					
Nro.	ACTIVIDADES	Mes 6		Mes 7					
		S3	S4	S1	S2	S3	S4		
1	Diseñar estrategia de promoción							Analista de marketing y ventas	\$300,00
2	Presupuestar costos de la estrategia							Financiero	\$240,00
3	Analizar implementación de la estrategia							Jefe del departamento de comercio exterior	\$120,00
4	Aprobar la estrategia							Gerente general	\$134,00
5	Seleccionar impulsador							Empresa encargada	\$500,00
6	Seleccionar productos a promocionar							Producción	\$180,00
7	Efectuar la promoción							Analista de marketing y ventas	\$720,00
8	Evaluar resultados							Financiero	\$300,00
TOTAL									\$2494,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.4.5 Desglose de actividades. Programa 3

1. Diseñar estrategia de promoción: diseñar la estrategia más conveniente para la empresa
2. Presupuestar costos de la estrategia: cotizar y evaluar todos los gastos de la estrategia
3. Analizar implementación de la estrategia:
4. Aprobar la estrategia: una vez analizada la estrategia se aprobará
5. Seleccionar impulsador: empresa encargada enviará al personal que realizará la impulsión
6. Seleccionar los productos a promocionar: se elegirá los productos que van a ser promocionados
7. Efectuar la promoción: iniciar la estrategia de promoción
8. Evaluar resultados: se evaluará constantemente los resultados de la estrategia

Tabla 33. Programa de actividades 4

PROGRAMA		Anti plagio						RESPONSABLE	PRESUPUESTO
DURACIÓN		Inicio			Fin				
Nro.	ACTIVIDADES	Mes 5				Mes 6			
		S1	S3	S3	S4	S1	S2		
1	Crear una estrategia anti plagio							Analista de marketing y ventas	\$300,00
2	Aprobar la estrategia anti plagio							Gerente general	\$200,00
3	Coordinar con producción el sistema anti plagio							Asistente administrativo	\$1400,00
4	Usar los nuevos envases con el logo diseñado para exportación							Producción	\$250,00
TOTAL									\$2150,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.4.6 Desglose de actividades. Programa 4

1. Crear una estrategia anti plagio: la estrategia será creada con el fin de evitar falsificaciones de los productos
2. Aprobar la estrategia anti plagio: se analizará previamente a su aprobación
3. Coordinar con producción el sistema anti plagio: el sistema anti plagio constará de un sello en alto relieve en el producto
4. Usar los nuevos envases con el logo diseñado para exportación: los productos a exportar tendrán en su envase un logo que los identifique

Tabla 34. Programa de actividades 5

PROGRAMA		Estrategia de postventa						RESPONSABLE	PRESUPUESTO
DURACIÓN		Inicio			Fin				
Nro.	ACTIVIDADES	Mes 8				Mes 9			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2		
1	Crear el sistema postventa							Analista de marketing y ventas	\$720,00
2	Receptar sugerencias de clientes							Asistente administrativo	\$1000,00
3	Retroalimentar los procesos en todos los departamentos							Gerente general	\$800,00
TOTAL									\$2520,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.4.7 Desglose de actividades. Programa 4

1. Crear el sistema postventa: con el fin de obtener sugerencias de los clientes
2. Receptar sugerencias de clientes: por medio de una página web se receptorá las sugerencias
3. Retroalimentar los procesos en todos los departamentos: a todos los departamentos se les recomendará según la necesidad

Tabla 35. Presupuesto total de programas

Programas	Presupuesto
Crear el departamento de comercio exterior	\$6.655,00
Funciones del departamento de comercio exterior	\$4.420,00
Promocionar el producto	\$2494,00
Anti plagio	\$2150,00
Estrategia de postventa	\$2520,00
TOTAL	\$18239.00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 36. Estrategia de negocio

Estrategia: modo PIGGYBACK	
Es la expansión al exterior de empresas pequeñas aprovechando la estructura de una grande que ya está establecida en el mercado extranjero obteniendo una retribución por las ventas	
Características	Ventajas
Dos empresas que comparten el mismo canal de distribución	El coste es bajo ya que la distribución ya está elaborada y en funcionamiento
Se utiliza en la comercialización de productos complementarios en mercados de difícil acceso	Se puede beneficiar de la imagen o marca de la empresa canalizadora, su experiencia y sus conocimientos
El acuerdo se establece en un documento firmado por ambas partes	La ganancia de tiempo en el conocimiento y evolución de un mercado

Fuente: Todo Comercio exterior, 2016

Elaborado por: La Autora

3.4.8 Ejecución de la propuesta

La producción ociosa al día que tiene la empresa Producoop sería destinada a la exportación y es la siguiente:

Tabla 37. Propuesta

Productos	Capacidad	Valor
Quesos	650 unidades	\$5750,00
Mantequilla	112 unidades	\$190,40
Yogurt	61 unidades	\$158,60
TOTAL		\$6099,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 38. Costos de exportación

Cuadro de costos	Valor
Costo de mercadería	\$5184,15
Utilidad	\$914,85
Total mercadería	\$6099,00
Costo embalaje	\$30,00
EXW	\$6129,00
Documentación	\$200,00
Costos de acarreo fabrica al camión	\$20,00
Trámites aduaneros	\$160,00
FCA	\$6599,00
Costo Transporte	\$500,00
CPT IPIALES	\$7009,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

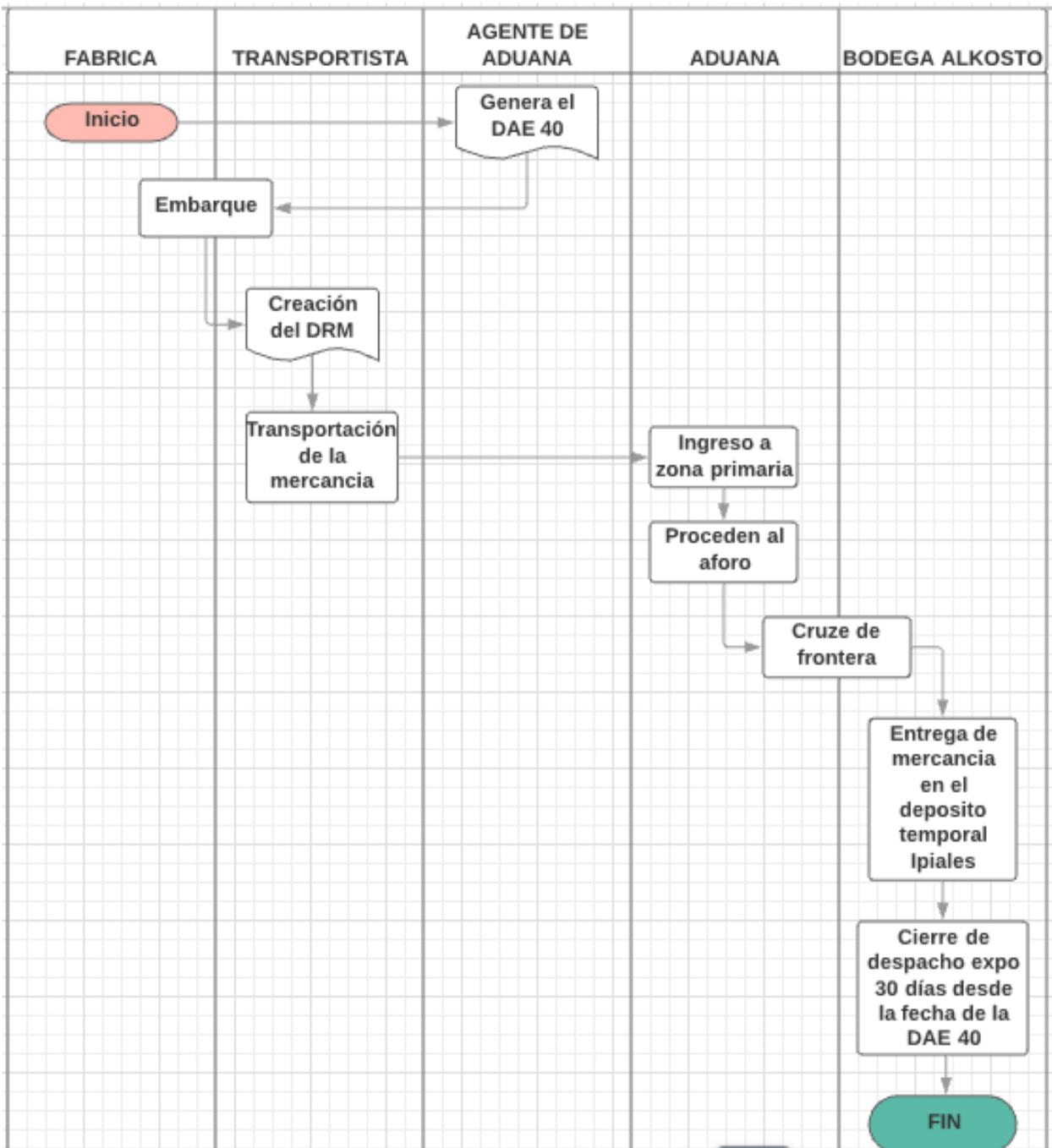
Tabla 39. Flujograma de actividades de la exportación



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Tabla 40. Flujograma del despacho de exportación



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.5 Objetivo 5

Analizar el incremental de la propuesta.

3.5.1 Análisis Financiero

Por medio de este estudio se determinará qué tan viable es el proyecto, cuantificando la propuesta para así llegar a conocer si es conveniente o no su implementación.

3.5.1.1 Inversión Inicial

Se detalla todo lo establecido en la creación del departamento de comercio exterior con lo que se inicia las exportaciones

Tabla 41. Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Inversión	\$18239,00
Capital de trabajo	\$6094,15
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$24333,15

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.5.1.2 Costo de Producción

Costo de producción total de los productos = \$5184,15

Utilidad 15% = \$914,85

Precio total de venta = \$6099,00

3.5.1.3 Proyección de producción y ventas

La exportación se realizará una vez al mes y la proyección está establecida para 5 años con un incremento del 25% cada año.

Tabla 42. Proyección de producción y ventas

AÑOS	PRODUCCIÓN MENSUAL			PRODUCCIÓN ANUAL		
	Quesos (UND)	Mantequilla (UND)	Yogurt (UND)	Quesos (UND)	Mantequilla (UND)	Yogurt (UND)
1	650	112	61	7800	1344	732
2	813	140	76	9750	1680	915
3	1016	175	95	12188	2100	1144
4	1270	219	119	15234	2625	1430
5	1587	273	149	19043	3281	1787

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.5.1.4 Proyección del costo

Tabla 43. Proyección del costo

AÑOS	PRODUCCIÓN MENSUAL			PRODUCCIÓN ANUAL		
	Quesos	Mantequilla	Yogurt	Quesos	Mantequilla	Yogurt
1	\$5750,00	\$190,40	\$158,60	\$69000,00	\$2284,80	\$1903,20
2	\$7187,50	\$238,00	\$198,25	\$86250,00	\$2856,00	\$2379,00
3	\$8984,38	\$297,50	\$247,81	\$107812,50	\$3470,00	\$2973,75
4	\$11230,47	\$371,88	\$309,77	\$134765,63	\$4462,50	\$3717,19
5	\$14038,09	\$464,84	\$387,21	\$168457,03	\$5578,13	\$4646,48

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.5.1.5 Proyección de la utilidad

La utilidad que se obtiene de la venta de los productos es del 15%

Tabla 44. Proyección de la utilidad

AÑOS	UTILIDAD MENSUAL	UTILIDAD ANUAL
1	\$914,85	\$10978,20
2	\$1143,56	\$13722,75
3	\$1429,45	\$17153,44
4	\$1786,80	\$21441,80
5	\$2233,52	\$26802,25

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.5.1.6 Cálculo del valor actual neto (VAN)

Para el cálculo del valor actual neto se va a utilizar como flujo neto la utilidad que tiene el proyecto. Su Formula es:

$$VAN = -I_0 + \left\{ \left[\frac{FN}{(1+i)^1} \right] + \left[\frac{FN}{(1+i)^2} \right] + \left[\frac{FN}{(1+i)^3} \right] + \left[\frac{FN}{(1+i)^4} \right] + \left[\frac{FN}{(1+i)^5} \right] \right\}$$

Inversión Inicial $I_0 = \$18239,00$

Tasa de interés (Inflación 3.5% + Interés bancos (costo de oportunidad) 3% + Imprevistos 2%)

$i = 8,5\% = 0,085$

Incremento del 25% cada año

Tabla 45. VAN del proyecto

Años	Flujos Netos	$(1+i)^x$	$\frac{FN}{(1+i)^x}$
1	\$10978,20	108,5%	\$10118,16
2	\$13722,75	117,7%	\$11656,86

3	\$17153,44	127,7%	\$13429,57
4	\$21441,80	138,6%	\$15471,85
5	\$26802,25	150,4%	\$17824,71

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

$$VAN = -18239,00 + \left\{ \left[\frac{10978,20}{(1+0,085)^1} \right] + \left[\frac{13722,75}{(1+0,085)^2} \right] + \left[\frac{17153,44}{(1+0,085)^3} \right] + \left[\frac{21441,80}{(1+0,085)^4} \right] + \left[\frac{26802,25}{(1+0,085)^5} \right] \right\}$$

$$VAN = -18239,00 + \left\{ \left[\frac{10978,20}{(1,085)} \right] + \left[\frac{13722,75}{(1,177)} \right] + \left[\frac{17153,44}{(1,277)} \right] + \left[\frac{21441,80}{(1,386)} \right] + \left[\frac{26802,25}{(1,504)} \right] \right\}$$

$$VAN = -18239,00 + \{10118,16 + 11656,86 + 13428,57 + 15471,85 + 17824,71\}$$

$$VAN = -18239,00 + 68501,14$$

$$VAN = 50262,14$$

Obteniendo el VAN un valor positivo el presente proyecto es viable

3.5.1.7 Cálculo de la tasa interna de retorno (TIR)

Su fórmula es:

$$TIR = T_m + (T_M - T_m) \left(\frac{VAN_{T_m}}{VAN_{T_m} - VAN_{T_M}} \right)$$

$$T_m = 0,085$$

$$VAN_{T_m} = 50262,14$$

$$T_M = 0,736$$

$$VAN_{T_M} = -22,27$$

$$TIR = 0,085 + (0,736 - 0,085) \left(\frac{50262,14}{50262,14 + 22,27} \right)$$

$$TIR = 0,085 + (0,651) \left(\frac{50262,14}{50284,41} \right)$$

$$\text{TIR} = 0,085 + (0,651)(0,999)$$

$$\text{TIR} = 0,085 + (0,650)$$

$$\text{TIR} = 0,735$$

$$\text{TIR} = 73,5\%$$

3.5.1.8 Cálculo de Relación beneficio costo

$$\text{B / C} = \left(\frac{\text{Sumatoria de los flujos actualizados}}{\text{Cantidad de la inversión}} \right)$$

$$\text{B / C} = \left(\frac{68501,14}{18239,00} \right)$$

$$\text{B / C} = 3,75$$

$$3,75 > 1$$

Obteniendo como resultado del cálculo de la relación beneficio costo el 3,75%, esto se refiere que por cada 1\$ que se invierta se ganará 3,75\$.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Se determina que la capacidad ociosa de PRODUCCOOP es de 65% para la producción de los productos que se exportaría.
- La estrategia para el mercado colombiano será a través de firma de contrato de distribuidores Piggyback.
- Se ha determinado un valor actual neto de 50262,14 para el periodo de estudio lo que indica que el proyecto al ser mayor a 0 es viable.
- Se calculó una Tasa interna de retorno del 73,6% que al ser mayor al costo de oportunidad que es el 73,5% se determina que la propuesta es rentable.
- La relación beneficio costo es de 3,75 que indica que por cada 1 dólar que se invierta la ganancia será de 3,75 dólares.
- Las certificaciones de calidad de la empresa PRODUCCOOP garantizan facilidades de ingreso hacia los mercados extranjeros

4.2 Recomendaciones

- Aprovechar las preferencias arancelarias otorgadas por Colombia para los productos elaborados por PRODUCCOOP.
- Se recomienda la implementación de la presente propuesta a fin de adquirir el dominio del mercado internacional

- Se recomienda como estrategia de entrada y conocimiento del mercado colombiano la de Piggyback.
- Al tratarse del mercado Internacional (Colombia) es obligación obtener un análisis de los indicadores económicos, políticos y sociales para prevenir crisis y aprovechar nichos de mercado.
- Mantener las certificaciones actuales como son las ISO 9000 y BPM, así como también obtener las que faciliten el ingreso al mercado colombiano como son BASC y OEA.
- Participar en ferias y eventos en el mercado colombiano para posicionar de mejor manera la marca

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional . (2010). *Código orgánico de la producción, comercio e inversiones*.
Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- Castaneda, R., Martínez, P., & Ramírez, P. (21 de mayo de 2016). *Plan de exportación de joyería artesanal al mercado de Guatemala. Caso ilustrativo*. Obtenido de <http://docplayer.es/35928009-Plan-de-exportacion-de-joyeria-artesanal-al-mercado-de-guatemala-caso-ilustrativo.html>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México DF: Pearson.
- El Salinerito. (22 de mayo de 2018). *Catálogo de productos*. Obtenido de <https://www.salinerito.com/productos/quesos>
- El Salinerito. (23 de mayo de 2018). *Alianzas Institucionales*. Obtenido de <http://www.salinerito.com/institucional/alianzas>
- El Salinerito. (22 de mayo de 2018). *Estructura Organizativa*. Obtenido de <http://www.salinerito.com/institucional/organigrama-instituciones-socios-gruppo-salinas>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, F. (2011). *Introducción a los negocios internacionales*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1394/index.htm>
- MIPRO. (abril de 2015). *Fase 3*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/fase-3/>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Todo Comercio exterior. (20 de noviembre de 2016). *El PIGGYBACK una modalidad económica de exportación para las PYMES*. Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/el-piggyback-una-modalidad-econ-mica-de-exportaci-n-para-las>
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México D.F: Patria.
- Villagrán, L. (15 de mayo de 2009). *Salinerito: la marca de un pueblo*. Obtenido de <https://www.economiasolidaria.org/reas-navarra/noticias/salinerito-la-marca-de-un-pueblo>

ANEXOS

Anexo 1. Fotografías



