UNIVERSIDAD DE OTAVALO

Comercio Exterior y Finanzas

Modelo de gestión para la internacionalización de la línea de producción de la "Fábrica de Medias Gardenia" hacia la Comunidad Andina de Naciones

Chamorro Endara, Amanda Mercedes

Duque Campo, Ana Victoria

AUTORAS

Coronel Pinduisaca, Marcela Fernanda, Ing.

TUTOR

Proyecto de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Ingeniera en Comercio exterior y Finanzas

Otavalo, febrero de 2015

UNIVERSIDAD DE OTAVALO
Libres y unidos en la diversidad

UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavalo, 5 de marzo de 2015

Se aprueba el empastado de los tres ejemplares más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:

Modelo de gestión para la internacionalización de la línea de producción de la "Fábrica de Medias Gardenia" hacia la Comunidad Andina de Naciones

Correspondiente a las estudiantes:

Chamorro Endara Amanda Mercedes
C.I: **100339547-0**

Duque Campo Ana Victoria
C.I: **1720099562-8**

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:

Presidente de Tribunal de Grado
Nombre: Dr. Jorge Rueda
C.I: 1001355088

Tutor del trabajo de Grado
Nombre: Ing. Marcela Coronel
C.I: 1003002778

Evaluador del trabajo de Grado
Nombre: Dra. Lidia Díaz
C.I: #486606

Evaluador del trabajo de Grado
Nombre: Mba. Adrián Andrade
C.I: 1002841167-2

DEDICATORIA

A Dios porque me dio la vida y puso personas especiales que me han ayudado incondicionalmente.

A mis padres, abuelita y mi hermana por la enseñanza que me han dado desde el día en que nací, por su amor, ejemplo, valores, perseverancia por enseñarme a superar cualquier obstáculo que se me ponga en frente.

A mi esposo Saulo quien día a día, con toda su paciencia, amor y ayuda incondicional ha compartido conmigo cada una de mis alegrías y mis tristezas durante mi vida universitaria y porque siempre ha estado a mi lado brindándome su apoyo.

En especial a mi pequeña hija Elena que es la razón de mi vida mi fuente de inspiración y porque ella desde que estuvo en mi vientre ha luchado y se ha sacrificado junto a mí para que yo pueda lograr culminar mi carrera.

Amanda Chamorro Endara

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado en primer lugar a Dios por haberme brindado la vida, la salud y las fuerzas necesarias para poder superar cada dificultad que se me presento y por guiar mí camino para poder culminar con mis estudios universitarios.

En segundo lugar a mis padres, quienes me han apoyado durante todos mis estudios, me han enseñado valores, y a luchar por mis sueños. Especialmente a mi madre quien ha sido mi ejemplo, quien se ha preocupado por mí, ha estado conmigo en mis alegrías y tristezas y siempre me ha animado a seguir adelante.

A mis hermanos que aunque siendo muy pequeños se preocupan por mí, por llenar mi vida de alegrías con sus locuras, y hacer que me olvide de las tristezas y llenarme de apoyo con sus pequeñas y sencillas palabras pero dichas con todo el corazón.

A todas la personas que me han colaborado y apoyado en el transcurso de la vida universitaria, especialmente a mis mejores amigos quienes me han brindado la verdadera amistad a través de estos años en los que hemos compartido aulas, conocimientos, alegrías, tristezas, éxitos, fracasos y que mutuamente nos hemos dado fuerza para no detenernos y seguir adelante luchando por nuestras metas.

Ana Duque Campo

AGRADECIMIENTOS

De todo corazón agradezco a Dios y la Virgen por iluminar mi camino y guiar cada uno de mis pasos para hacer posible el cumplimiento de una mis principales metas terminar mis estudios universitarios.

Agradezco a mis padres infinitamente, por nunca dejarme sola, por todo el amor que me han brindado, los consejos, las palabras de ánimo que me han sido de mucha ayuda para mi superación, y el alcance de esta meta muy importante para mí.

A mi compañera de tesis Amanda, quien más que compañera se ha convertido en mi verdadera amiga, me he brindado su amistad incondicionalmente, me ha sabido transmitir sus conocimientos, pero también me ha sabido brindas sus consejos en los momentos difíciles o de tristezas, pero a la misma vez compartimos grandes alegrías y grandes momentos de felicidad.

A mi tutor Ing. Marcela Coronel, quien con sus amplia capacidad y paciencia, me supo guiar hasta el final en la elaboración de este proyecto, quien en su calidad de persona me ha sabido transmitir los conocimientos necesarios para mi nueva etapa de vida a través de años de preparación en aulas e investigaciones.

Ana Duque Campo

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios en primer lugar por ser el autor de todas las cosas que pasan en mi vida, por haber guiado mis pasos, por ponerme en los lugares adecuados y en los momentos oportunos.

A mis padres que siempre me impulsan a que sea mejor y el ejemplo para mi hija y por su respaldo en todo lo que emprendido en mi vida.

A mi esposo y mi pequeña hija ya que ellos han sido un pilar fundamental en la consecución de este objetivo, por su respaldo, amor, apoyo y confianza incondicional.

A mi compañera de tesis y amiga Anita por compartir muchas experiencias, alegrías y tristezas durante la consecución de la tesis y por siempre brindarme una verdadera amistad.

A la Señora Gardenia Recalde dueña de la fábrica de medias Gardenia, a su familia y todas las personas que en la realización de este proyecto me han brindado su colaboración, experiencia y apoyo.

A mi tutor Ing. Marcela Coronel que nos brindó su apoyo, experiencias, conocimientos y estuvo orientándonos para la elaboración de este trabajo.

Amanda Chamorro Endara

© DERECHOS DE AUTOR

Yo, **Amanda Mercedes Chamorro Endara** portadora de la cédula de ciudadanía N° **100339547-0**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Por medio del presente documento certifico que he leído lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual por el Reglamento y por la normativa Institucional vigente de la Universidad de Otavalo y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en los mismos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Otavalo para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Amanda Mercedes Chamorro Endara

C. I.:1003395470

©DERECHOS DE AUTOR

Yo, **Ana Victoria Duque Campo**portadora de la cédula de ciudadanía N°**1720995628**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Por medio del presente documento certifico que he leído lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual por el Reglamento y por la normativa Institucional vigente de la Universidad de Otavalo y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en los mismos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Otavalo para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Ana Victoria Duque Campo

C. I.:1720995628

ÍNDICE

Portada.....i
DEDICATORIA.....ii
DEDICATORIA.....iii
AGRADECIMIENTOS.....iv
AGRADECIMIENTO.....v
© DERECHOS DE AUTOR.....vi
© DERECHOS DE AUTOR.....vii
RESUMEN EJECUTIVO.....xv
EXECUTIVE SUMMARY.....xvi
INTRODUCCIÓN.....1
Capítulo I.....3
FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....3
1.1MODELO DE GESTIÓN.....3
1.2INTERNACIONALIZACIÓN.....4
1.3 EMPRESA.....5
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....8
1.5 COMERCIO EXTERIOR.....10
1.6 EXPORTACIÓN.....10
1.7CAN (Comunidad Andina de Naciones).....15
1.8NORMAS DE ORIGEN.....18
1.9CERTIFICADO DE ORIGEN.....19
1.10NORMAS DE ETIQUETADO.....21
1.11EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE ECUADOR A LA CAN.....22
1.12 INCOTERMS 2010.....24
1.13INDUSTRIA TEXTIL.....27
CAPÍTULO II.....30
DIAGNÓSTICO.....30
2.1 INTRODUCCIÓN.....30
2.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.....31
2.3. VARIABLES.....31
2.4. INDICADORES.....31
2.5 MATRIZ DIAGNÓSTICA.....34

2.6 MECÁNICA OPERATIVA 35
2.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 36
2.8 Análisis FODA 47
2.8.1 Factores Internos 49
2.8.2 Factores externos 49
2.9 Determinación del problema diagnóstico 51
2.10 Solución estratégica general 52
2.11 Conclusiones del diagnóstico 52
CAPÍTULO III 54
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 54
3.1 Descripción del proceso de investigación 54
3.1.2 Introducción al capítulo 54
3.1.3 Justificación de la propuesta 55
3.1.4 Factibilidad de aplicación 56
3.1.5 Aspectos del micro entorno de la empresa 57
3.1.5.1 La empresa 58
3.1.6Aspectos de Macro entorno de la empresa. 62
3.1.7 Descripción y Aplicación de la propuesta 65
3.2Análisis de resultados 66
3.2.1Fase I (Descripción de la empresa) 66
3.2.2FASE II (Análisis del mercado) 92
3.2.3 FASE III (Producto que se desea exportar) 95
3.2.4 FASE IV (negociación y exportación) 103
CAPITULO IV 123
DESARROLLO DE LOS IMPACTOS DEL PROYECTO 123
4.1 Impacto económico 124
4.2 Impacto Social 125
4.3 Impacto Educativo 126
4.5 Impacto Administrativo 128
4.6 Impacto Global 129
CONCLUSIONES 131
RECOMENDACIONES 133
BIBLIOGRAFÍA 134
LINCOGRAFÍA 136

GLOSARIO **137**
ANEXOS ..... ¡Error! Marcador no definido.
ANEXO A Plan de proyecto de grado. ..... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO B Entrevista ..... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO C Historia ..... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO D Ficha de observación ..... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO E Entrevista ..... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO F Contrato de compra venta internacional ..... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO G Packing list ..... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO H Factura ..... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO I Certificado de origen ..... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO J Ficha de observación ..... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO K Imágenes fábrica de medias Gardenia ..... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO L Declaración del impuesto a la renta 2013 ... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO M Carta porte ..... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO N Proforma ..... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO O Detalle de la DAE ..... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO P Documento Universidad de Otavalo ..... **¡Error! Marcador no definido.**
ANEXO Q Minuta de constitución ..... **¡Error! Marcador no definido.**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Incoterms 2010 24
Tabla N° 2: Matiz diagnóstica 34
Tabla N° 3: Evolución de las Exportaciones Expresadas en Valor FOB 39
Tabla N° 4: Exportaciones De Medias De Algodón De Ecuador 41
Tabla N° 5: FODA fábrica de medias Gardenia. 48
Tabla N° 6: Exportadores actuales de medias de algodón en Ecuador 60
Tabla N° 7: Exportadores actuales de medias de fibras sintéticas en Ecuador 61
Tabla N° 8: Fábricas de medias en la provincia de Imbabura 61
Tabla N° 9: Cuadro de tarifas para el cálculo Impuesto a la Renta. 68
Tabla N° 10 : Cálculo impuesto a la renta persona natural 69
Tabla N° 11: Cálculo impuesto a la renta persona jurídica propuesta 69
Tabla N° 12: Cuadro comparativo de pago Impuesto a la Renta 69
TABLA Nº 13: Ventajas y desventajas de compañía limitada y persona natural 71
Tabla N° 14: Gastos del procedimiento de constitución 73
Tabla N° 15: Descripción de tallas de medias 96
Tabla N° 16: Composición de Materiales de medias de exportación 97
Tabla N° 17: Partida arancelaria de las medias de algodón 6115. 95. 00.00 98
Tabla N° 18: Partida arancelaria de las medias de fibras sintéticas 6115. 96. 00.00 99
Tabla N° 19: Presentaciones del producto 101
Tabla N° 20: Medidas de un bulto y contenedor 108
Tabla N° 21: Cubicaje de los bultos de medias 108
Tabla N° 22: Valor actual de la negociación Incoterm CIP-IPIALES 2010 con tramitador 110
Tabla N° 23: Valor actual de la negociación Incoterm CIP-IPIALES 2010 sin tramitador 111
Tabla N° 24: Cálculo del seguro 111
Tabla N° 25: Valor actual de la negociación Incoterm CIP-ZARUMILLA 2010 (Perú) 112
Tabla N° 26: Valor real de la negociación Incoterm CIP-INGAVÍ 2010 (Bolivia) 112
Tabla N° 27: Valor actual de la negociación INCOTERN FCA-TULCÁN 2010 118

Tabla N° 28: Valor real de la negociación INCOTERN FCA- HUAQUILLAS 2010. 119
Tabla N° 29: Valor real de la negociación INCOTERN FCA-PUNO 2010 119
Tabla N° 30: Descripción de Impactos 123
Tabla N° 31: Impacto Económico 124
Tabla N° 32: Impacto Social 125
Tabla N° 33: Impacto Educativo 126
Tabla N° 33: Impacto Administrativo 128
Tabla N° 34: Impactos Globales 129

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICO N° 1: Símbolos de la CAN 16
GRÁFICO N° 2: Principales indicadores de los países de la CAN 18
GRÁFICO N° 3: Exportaciones e importaciones de Ecuador a la CAN 22
GRÁFICO N° 4: Exportaciones e Importaciones no petroleras 23
GRÁFICO N°5: Relación comercial Ecuador-Colombia 23
GRÁFICO N° 6: Relación comercial Ecuador-Perú 23
GRÁFICO N° 7: Relación comercial Ecuador-Bolivia 24
GRÁFICO N° 5: Incoterms 2010 26
GRÁFICO N° 6: Estadísticas de las exportaciones de medias ecuatorianas. 38
GRÁFICO N° 7: Exportaciones intra y extra de la Comunidad Andina 39
GRÁFICO N° 8: Comercio de la CAN por sectores 40
GRÁFICO N° 9: Exportaciones de la CAN de los diferentes sectores 41
GRÁFICO N° 10: Exportaciones de medias de Ecuador 42
GRÁFICO N° 11: Proceso logístico 45
GRÁFICO N° 12: Análisis FODA 47
GRÁFICO N° 13: Descripción de la fábrica de medias Gardenia 58
GRÁFICO N° 14: Proveedores nacionales 59
GRÁFICO N° 15: Proveedores extranjeros 59
GRÁFICO N° 16: Canales de distribución 62
GRÁFICO N° 17: Relación de la "Fábrica Gardenia" – fuerzas demográficas 62
GRÁFICO N° 18: Fuerzas económicas 63
GRÁFICO N° 19: Estructura del Modelo de Gestión 65
GRÁFICO N° 20: Macro localización 67
GRÁFICO N° 21: Micro localización de la "Fábrica Gardenia" en San Roque 67
GRÁFICO N° 22: Procedimiento de constitución 72
GRÁFICO N° 23: Logotipo 74
GRÁFICO N° 24: Elementos de la misión y visión 74
GRÁFICO N° 25: Coordinación de políticas y objetivos con la misión y visión propuesta. 76
GRÁFICO N° 26: Organigrama Actual 77

GRÁFICO N° 27: Organigrama estructural propuesto..... 78
GRÁFICO N° 28: Organigrama funcional propuesto. 79
GRÁFICO N° 29: Comunidad Andina de Naciones 92
GRÁFICO N° 30: Principales indicadores de los países de la CAN..... 93
GRÁFICO N° 31: Balanza comercial de la CAN..... 94
GRÁFICO N° 32: Proceso elaboración de las media 95
GRÁFICO N° 33: Modelos de medias deportivas, formales y casuales damas. 96
GRÁFICO N° 34: Modelos de medias deportivas y formales de caballeros..... 96
GRÁFICO N° 35: Modelos de medias casual y deportiva niños y niñas y bebes. 97
GRÁFICO N° 36: Datos de la Etiqueta para medias de exportación a Colombia..... 100
GRÁFICO N° 37: Modelo de etiquetas..... 100
GRÁFICO N° 38: Etiquetas para Perú y Bolivia 101
GRÁFICO N° 39: Modelos de fundas..... 102
GRÁFICO Nº 40: Aplicación de la negociación 103
GRÁFICO N° 41: Estrategias de ingreso a la CAN 104
GRÁFICO N° 42: Plantilla de Cotización propuesta 105
GRÁFICO N° 43: Empaquetamiento de medias Gardenia 107
GRÁFICO N° 44: Camión de transporte..... 107
GRÁFICO N° 45: CIP – COSTO Y SEGURO PAGADO HASTA 109

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como finalidad proponer un modelo de gestión para que la fábrica Gardenia pueda internacionalizarse con medias de damas, caballeros y niños en la línea deportiva, casual y formal donde se analiza la situación actual de la empresa con el fin de ir mejorando e implementando en cuanto a lo administrativo, procesos de exportación, aspectos legales, documentación, comercialización, logística para el acceso a los mercados de la Comunidad Andina como son Colombia, Perú y Bolivia.

Se plantea la aplicación de un nuevo modelo a seguir a través de la reestructuración organizativa y es una guía para el ingreso de la fábrica hacia nuevos mercados donde contempla barreras arancelarias, no arancelarias, tramitación aduanera, transporte, embalaje, etiquetado y todo lo necesario para cumplir y determinar la viabilidad de la exportación.

Palabras claves: MODELO DE GESTIÓN; FÁBRICA- MEDIAS; FÁBRICA GARDENIA; ANTONIO ANTE-ATUNTAQUI; IMBABURA.

EXECUTIVE SUMMARY

This paperaims to proposea management modelfor theGardeniafactorycaninternationalize with stockingsmen, women andchildrenin sports, casual and formalline wherethe currentsituation of the companyis analyzedin order toimprovingandimplementing interms ofadministrative issues, export processes, legal aspects, documentation, marketing, logistics for accessto the markets ofthe Andean CommunitylikeColombia, PeruandBolivia.

The implementation of a new model to follow through organizational restructuring arises and is a guide for entering the factory into new markets including tariff barriers, non-tariff, customs formalities, transportation, packaging, labeling and everything you need to meet and determine the feasibility of exporting.

Keywords: MANAGEMENT MODEL; FACTORY-STOCKINGS; GARDENIA FACTORY; ANTONIO ANTE-ATUNTAQUI; IMBABURA.

INTRODUCCIÓN

A nivel de los países de la Comunidad Andina la actividad textilera ha sido una de las más importantes a través de la historia, puesto que se ha logrado el desarrollo de los países integrantes, y debido al comercio exterior y preferencias arancelarias se ha podido fomentar las producciones de textiles.

En el Ecuador el sector textil se ha venido desarrollando desde mucho tiempo atrás, donde se trabajaba exclusivamente con lana de oveja. Con el tiempo llegó la industrialización e hicieron que los textileros ampliaran sus materiales como el algodón, el poliéster, acrílico, el nylon, seda entre otros que con la ayuda de las maquinarias hicieron que se produjeran diferentes tipos de textiles.

Las industrias se fueron ubicando en diferentes lugares del Ecuador, siendo las principales provincia textiles las siguientes: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas, y produciendo una gran diversidad de textiles.

La mayoría de las industrias textileras generan sus ingresos por medio de las ventas locales, pero existen industrias que tuvieron la visión de expandirse a nuevos mercados, para su mejor desarrollo. Dentro de estas podemos destacar a la Fábrica de Medias Gardenia, que está ubicada en la provincia de Imbabura, cantón Antonio Ante, parroquia de San Roque en el barrio La Merced, que se ha dedicado a la producción de medias y que hoy cuenta con varias sucursales tanto en la provincia de Imbabura como también en provincias de Guayas y Carchi, logrando un reconocimiento de las marcas de sus productos. Además se debe recalcar que la fábrica en la actualidad también exporta, sin embargo ha encontrado inconvenientes que se genera al momento de realizar las exportaciones.

Por esta razón que el presente trabajo titulado “Modelo de gestión para la internacionalización de la línea de producción de la “Fábrica de medias Gardenia” hacia la Comunidad Andina de Naciones” pretende apoyar con los conocimientos adquiridosy presentar soluciones que eviten dichos problemas facilitando las

exportaciones, e incluso dar a conocer las normativas existentes para la exportación a nuevos países.

Este proyecto posee cuatro capítulos que permiten el desarrollo de la investigación. Dentro del cual se encuentra detallado la investigación bibliográfica, además la investigación de campo, en el cual se obtiene información mediante varias técnicas, y el análisis de los resultados. También uno de los capítulos consta de la explicación de la propuesta de este proyecto, y por último se tiene un capítulo en el que se redacta los impactos que se obtiene al implementar este trabajo.

El primer capítulo del trabajo se refiere al fundamento teórico, que se basa en conceptos básicos de comercio exterior, obtenidos a través de libros tanto nacionales como de autores internacionales, también se ha conseguido información de páginas web confiables, tales como de organizaciones mundiales, páginas de gobierno, etc. Los conceptos investigados son: modelo de gestión, internacionalización, exportaciones, Comunidad Andina, normas de origen.

En el capítulo dos contiene el diagnóstico, es decir la información de la fábrica mediante entrevistas, en la cual se conoce la situación actual, las deficiencias que se presentan, para luego poder hacer un diagnóstico de la situación a la misma vez de realizar análisis FODA y sacar conclusiones.

El tercer capítulo se refiere a la aplicación de la propuesta, aquí se realiza la descripción de la empresa, ubicación, situación administrativa, procesos, productos, y comercialización. Pero también se describe la propuesta que se plantea, como es la reestructuración administrativa, de un mejor proceso para la realización de las exportaciones, como también el análisis de costos.

Dentro del cuarto capítulo se realiza el análisis de los impactos tales como económico, social, administrativo, educativo y medio ambiental que tiene este proyecto al ponerlo en práctica.El proyecto culmina con conclusiones, recomendaciones, anexos que se creen pertinentes para el desarrollo del trabajo.

CapítuloI

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En este capítulo se va a desarrollar las bases teóricas que permite conocer las definiciones sobre los modelos de gestión para la internacionalización de la "Fábrica de medias Gardenia" hacia la Comunidad Andina de Naciones y se toman en cuenta los conceptos básicos e importantes que permite el desarrollo de este proyecto.

1.1 MODELO DE GESTIÓN

1.1.1 Definición

El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

(Wilson, 1997), define a un modelo como una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma.

El concepto de gestión**,** por su parte, proviene del latín *gesĭo* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

(Drucker, 2001)Definió la gestión como: "hacer que las cosas sucedan"; esto significa en la práctica, una continua adaptación a los cambios, no solamente del mercado, del medio ambiente, o de la organización, sino del propio gestionador, que día a día va cambiando"·

De esta forma la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización, la noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad y pueden ser aplicados tanto empresas privadas como en las públicas. [1]

1.2 INTERNACIONALIZACIÓN

1.2.1 Definición

Es el proceso que conduce a la intensificación de los intercambios de cualquier naturaleza entre estados naciones definidos con referencia a un territorio. Una economía internacional liga mercados nacionales territorialmente circunscritos a través de flujos transfronterizos de capitales, de mercancías de personas y de informaciones.[2]

Según(Caraza, 2009)**,** internacionalización lo define como" todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional de la misma**".**

1.2.3 Ventajas de la Internacionalización

Según (Alejandro E. Lerma Kirchner, Enrique Márquez Castro, 2010) enumeran las siguientes ventajas de la internacionalización: "las principales ventajas de la internalización de una empresa se puede ver en diferentes áreas:

- Aprovechamiento de la capacidad productiva total de la empresa, ya que en algunos casos sobrepasa las necesidades y la demanda del mercado local y con la internacionalización la empresa puede colocar sus excedentes en los mercados exteriores.

- La obtención de ventajas comparativas hace que las empresas que utilizan

[1]http://definicion.de/gestion/
[2]http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2007011/lecciones/contenido/2internacionalizacion_globalizacion.html

abundantes recursos naturales como materias primas se internacionalicen al establecer en países que cuentan con recurso naturales.

- Obtención de ventajas competitivas a partir delos factores de producción ha hecho que las empresas se trasladen a otros países para operar con costos menores.

- Segmentación de los procesos productivos. La integración económica y el desarrollo tecnológico en los medios de producción permiten una segmentación en la producción ubicándola en donde sea más conveniente realizarla.

- Acceso más fácil y rápido a nuevas tecnologías que permitan actualizar la planta productiva, para satisfacer mejor las necesidades de los mercados internacionales.

- Ampliación de mercados, cuando el mercado local o los mercados en los que se opera resultan reducidos en relación con las capacidades de producción y comercialización.

- Equilibrarlas ventas en situaciones críticas del mercado doméstico, cuando en el mercado local se reduce la demanda se busca realizar ventas en el mercado exterior.

- Mejorar la imagen del producto y de la empresa por medio del desplazamiento de una parte del producto y distribución al país de destino.

1.3 EMPRESA

1.3.1 Definición:

La empresa es una unidad económica, en la cual se establece un intercambio de bienes y servicios para satisfacer las necesidades colectivas y un fin lucrativo para las partes que la conforman (Terry & Franklin, 2003).

1.3.2 Clasificación de las empresas

En la actual ley de compañías del Ecuador existen cinco tipos, a saber:

1.3.2.1 Compañía en nombre colectivo

La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social.
La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras "y compañía". Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

1.3.2.2 Compañía en comandita

1.3.2.1 Compañía en comandita simple

La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.
La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras "compañía en comandita", escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse.
El comanditario que tolerare la inclusión de su nombre en la razón social quedará solidaria e ilimitadamente responsable de las obligaciones contraídas por la compañía.

1.3.2.2 Compañía en comandita por acciones

El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles.

1.3.2.3 Compañía de responsabilidad limitada

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusive e irán acompañadas de una expresión peculiar.

La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguro, capitalización y ahorro.

1.3.2.4 Compañía Anónima

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de "compañía anónima" o "sociedad anónima", o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determine la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusive e irán acompañadas de una expresión peculiar.

1.3.2.5 Compañía de economía mixta

El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, juntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.

En este tipo de compañías el gobierno puede comprar la participación privada o viceversa, esta compañía goza de ciertos beneficios corporativos ya que está directamente relacionada con el Estado.[3]

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad (Wendell L. French, Cecil H. Bell, 2001).

1.4.1 Organigrama

Refleja la estructura de la empresa, en cuanto a las funciones y relaciones que desempeña cada uno de los empleados, aquí se definen las tareas, atribuciones y funciones de cada uno de los cargos asignados a los trabajadores de la organización(Garcés, 2000).

Según (Ruiz J. G., 2006)Es un instrumento que permite distribuir los puestos que comprenden la organización en función de la jerarquía y de las áreas de competencia.

En cualquier organigrama se consideran tres áreas básicas, aplicables a cualquier empresa, por pequeña que sea:

- Área administrativa
- Área de producción
- Área de ventas

[3]http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf

1.4.1.1 Importancia del organigrama

En su libro (Garcés C. M., 2001) define que un organigrama es un recurso sumamente importante con que cuenta la empresa y, en particular, sus directivos, para comprender aspectos fundamentales de ella, como:

- La visión general e integral de la empresa
- La ubicación del personal
- La distribución de las áreas de que consta la empresa
- La forma como se relacionan los puestos
- La forman como distribuyen la autoridad
- La posibilidad de detectar problemas en la empresa que pueden estar generados por la estructura.
- La posibilidad de diseñar cambios estructurales, de puestos y personas

1.4.1.2 Tipos del organigrama

Según (Dolores Fernández Verde, Elena Fernández Rico, 2010) clasifican por su presentación en:

- **Organigrama Vertical:** presenta cada puesto de la organización de arriba hacia abajo, apartir del titular en la parte superior, es decir, representa los niveles jerárquicos en forma escalonada.
- **Organigrama Horizontal:** se diseña desplegando las unidades de izquierda derecha, colocando el nivel jerárquico o titular de la organización en el extremo izquierdo.
- **Organigrama Mixto:** se utiliza la combinación de los organigramas verticales y horizontales. Se recomienda su utilización en el caso de empresas u organizaciones que tienen un alto volumen de puestos de trabajadores.
- **Organigrama Circular:** se representa la estructura organizacional alrededor de un elemento o cuadro central, que corresponde a la máxima autoridad en la organización, y se van trazando cuadros que van señalando los distintos niveles jerárquicos.

1.4.2 Manual de funciones

Expresa (Ruiz J. G., 2006) que todas las actividades que debe desarrollar un trabajador en determinado cargo. También debe contemplar las responsabilidades que le son inherentes, así como su nivel de interacción.

Debe contar con un estudio situacional que involucran las capacidades sicológicas, físicas, y sus aptitudes para desempeñar una tarea o actividad en un determinado cargo, lo que se debe tener en cuenta es:

- Descripción y análisis de un cargo (departamento y área).
- Resumen de las tareas principales y complementarias que realiza el trabajador.
- Análisis del cargo (conocimientos y experiencia).

1.5 COMERCIO EXTERIOR

1.5.1 Definición

Según (Ballesteros, 2008)manifiesta que “El comercio exterior es aquella actividad económica basada en los intercambios de bienes, de capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el resto de países del mundo.

También, se entiende por comercio exterior, el libre intercambio de mercancías (compra-venta) la recepción y prestación de servicios, realizados entre personas físicas o jurídicas radicadas en distintos países(Chambert, 2005).

1.6EXPORTACIÓN

1.6.1 Definición

Es el resultado de las acciones realizadas para obtener beneficios a partir de la venta de productos tangibles e intangibles en mercados externos. (Torres, 2005).

Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente.[4]

1.6.2 Exportación directa

1.6.2.1 Definición

"Se presenta cuando el fabricante productor, controla o supervisa cada una de las fases de exportación, desde el lugar de producción hasta el último puerto de su distribución en el territorio externo". (Arcila, 2006)**.**

1.6.2.3 Objetivos

- Desarrollar capacidades empresariales y comerciales que incremente los niveles de competitividad, facilitando el acceso y/o inserción a mercados internacionales.

- Contribuir a la toma de decisiones de las empresas exportadoras del país, para afrontar el cambio continuo en el contexto comercial.

- Promover y apoyar la integración de redes comerciales, que permitan consolidar o mejorar las condiciones de negociación de los empresarios.

- Posicionar y contribuir a la diversificación de la oferta exportable en mercados con iniciativas innovadoras de exportación y vincular al sector productivo exportador con los potenciales compradores internacionales.

[4]http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action

- Dar seguimiento, realizar, divulgar análisis y estudios estratégicos sobre temas relevantes del comercio exterior que transmitan las necesidades del sector exportador, para que sean consideradas en las políticas públicas.

- Fortalecer la capacidad institucional acorde a las nuevas exigencias del mercado.[5]

1.6.3 Regímenes de exportación

Dentro del "Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones"se puede encontrar los diferentes regímenes de exportación existentes dentro del territorio ecuatoriano, es así que dentro del capítulo VII Regímenes Aduaneros; Sección II Regímenes de exportación, nos habla de los siguientes regímenes:

- **Art.154 Exportación Definitiva:** es el régimen que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el Código y en las demás normas aplicables.

- **Art.155 Exportación temporal para reimportación en el mismo estado:** Es el régimen aduanero que permite la salida temporal del territorio aduanero de mercancías en libre circulación con un fin y plazo determinado, durante el cual deberán ser reimportadas sin haber experimentado modificación alguna, con excepción del deterioro normal por el uso que de ellas se haga.

- **Art.156 Exportación temporal para perfeccionamiento de pasivo:** Es el régimen aduanero por el cual las mercancías que están en libre circulación en el territorio aduanero pueden ser exportadas temporalmente fuera del territorio aduanero a una ZEDE ubicado dentro de dicho territorio para su

[5]http://www.monografias.com/trabajos91/exportacion/exportacion.shtml#9566#ixzz2iTTAEfZd

transformación,elaboración o reparación y luego reimportarlas como productos compensadores con la exención delos tributos correspondientes conforme las condiciones previstas en el reglamento.[6]

1.6.4 PLAN DE EXPORTACIÓN

1.6.4.2 Definición

Según (Alejandro E. Lerma Kirchner, Enrique Márquez Castro, 2010) "El plan de exportación es la guía o documento que le muestre al empresario hacia donde debe dirigir su esfuerzo exportador, y como competir con sus productos y servicios en el mercado internacional a fin de lograr el éxito (exportaciones seguras, incrementos rentables)".

1.6.5 Pasos para exportar

1.6.5.1 Requisitos del registro de exportador

Una vez gestionado el RUC en el Servicio de Rentas Internas, se deberá:

- **Paso 1**

  Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:

- Banco Central del Ecuador: http://www.eci.bce.ec/web/guest/
- Security Data: http://www.securitydata.net.ec/

- **Paso 2**

  Registrarse en el portal de ECUAPASS:(http://www.ecuapass.aduana.gob.ec)

[6]http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf

Aquí se podrá:

1. Actualizar base de datos
2. Crear usuario y contraseña
3. Aceptar las políticas de uso
4. Registrar firma electrónica[7]

1.6.5.2 Procedimiento

Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la que podrá ser acompañada ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque. Dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

[7]http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- Canal de Aforo Documental
- Canal de Aforo Físico Intrusivo
- Canal de Aforo Automático

Para el caso del Canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entiéndase con ello la autorización para que se embarque, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

En el caso del Canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. Cualquier observación será registrada mediante el esquema de notificación electrónico previsto en el nuevo sistema. Una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

En el caso del Canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito anteriormente adicional al proceso la inspección física de la carga y su corroboración con la documentación electrónica y digitalizada.

1.7 CAN (Comunidad Andina de Naciones)

1.7.1 Definición:

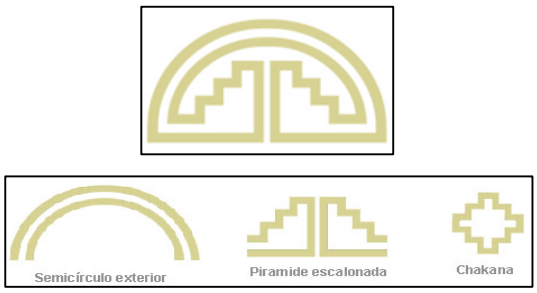
Según la página web de la de la Comunidad Andina de Naciones se definen de la siguiente manera: Somos una comunidad de países que nos unimos voluntariamente con el objetivo de alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, suramericana y latinoamericana.

1.7.2 Símbolos:

Dentro de la Comunidad Andina de Naciones se utiliza cuatro tipos de símbolos, que son los siguientes:

- **El emblema de la CAN:** El emblema de la Comunidad Andina fue adoptado a inicios del proceso andino de integración. Está compuesto de cinco elementos: 1) un semicírculo; 2) dos columna; 3) un canal; 4) un solo trazo o línea que da forma a la figura; y 5) el color dorado de la figura.

GRÁFICON° 1: Símbolos de la CAN



Fuente:http://www.comunidadandina.org/Simbolos.aspx
Año: 2013

Su significado: este Emblema "es algo más que una simple figura geométrica de limpias y elegantes líneas". Tanto la interpretación de sus creadores como las posteriores, basada en la cosmovisión andina, nos muestran que efectivamente, el símbolo de la CAN es una expresión de la identidad andina amazónica y su significado está cargado de las múltiples raíces culturales.

- El semicírculo exterior representa el arco iris, antiguo símbolo de alianza y para que entre las poblaciones indígenas de los andes fue siempre el signo de la fertilidad.
- Las pirámides escalonadas, son monumentos típicos de todas nuestras culturas ancestrales, tiene el significado que "desde aquí" se inicia o se mide.
- Las dos pirámides, una frente a otra, una complementándose con la otra en una oposición que no separa, sino más bien une, simboliza la paridad.
- El color dorado tiene como significado el proceso de conocimiento, el amanecer, la acción de iluminar, como el sol. Este emblema sirve de base para la elaboración del logotipo de la Secretaria General de la Comunidad Andina y de los órganos e instituciones del Sistema Andino

de Integración (SAI), como el Consejo Presidencial Andino, el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores, la comisión y otros.

- **El nombre:** La Comunidad Andina es el nombre del proceso andino de integración, que integran los Estados soberanos de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, y los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración.
  Es una organización subregional con personería o personalidad jurídica internacional. En sus inicios, el proceso de integración andino era conocido con el nombre de Acuerdo de Cartagena, Pacto Andino o Grupo Andino.

- **La bandera:** La bandera de la Comunidad Andina se izó por primera vez el 24 de mayo de 2004 en el patio de la sede de la Secretaria General de la Comunidad Andina. Desde entonces, su uso ha acompañado los principales actos del proceso andino de integración y las reuniones del Consejo Presidencial Andino.
  El color de la bandera es blanco y representa la paz, la armonía y la unidad en la diversidad. El emblema de la CAN figura inserto en el lugar central y aporta con su color dorado, la fortaleza de los ideales en que se inspira el proceso de integración.

- **La sigla:** La sigla de la Comunidad Andina es CAN. Su uso permanente, a partir del 1 de agosto de 1997 en que entraron en vigencia las reformas introducidas en el Acuerdo de Cartagena por el Protocolo de Trujillo, ha permitido que esta sigla sea reconocida y aceptada. Si bien no existe una disposición que disponga su uso, la practica la ha impuesto y es ampliamente utilizada. [8]

1.7.3 Países integrantes

Los países que integran son Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú y están unidos por el mismo pasado, una variada geografía, una gran diversidad cultural y natural, así como por objetivos y metas comunes.

[8] http://www.comunidadandina.org/Quienes.aspx

Los cuatro países presentan una gran diversidad cultural, étnica y lingüística. Poseen riquísimas manifestaciones folklóricas y artísticas que los unen aún más.

1.7.4 Principales indicadores de los países de la CAN

GRÁFICO N°2: Principales indicadores de los países de la CAN

PRINCIPALES INDICADORES DE LOS PAISES DE LA CAN					
		Ecuador	**Bolivia**	**Colombia**	**Perú**
	CAPITAL	Quito	Sucre	Bogotá	Lima
DEMOGRAFÍA	Población (est. Julio 2013)	15,439,429	10,461,053	45,745,783	29,849,303
	Tasa de crecimiento poblacional anual (est. 2012)	1.42%	1.66%	1.13%	1.02%
	Indice de Gini-Distribución del Ingreso	47.7 Puesto 27 (al 2012)	53.0 Puesto 14 (al 2010)	58.5 Puesto 8 (al 2011)	46.0 Puesto 34 (al 2010)
	Indice de Desarrollo Humano 2013	0.724(Puesto 89) Desarrollo Humano Alto	0.675(Puesto 108) Desarrollo Humano Medio	0.719(Puesto 91) Desarrollo Humano Alto	0.741(Puesto 77) Desarrollo Humano Alto
PRODUCCIÒN	PIB (Miles de millones de dólares americanos 2012)	73.23	27.12	365.40	200.30.
	PIB per cápita PPA (dólares, est. 2012)	8,800	5,000	10,700	10,700
	Crecimiento del PIB (tasa de crecimiento real, est.2012)	4.0%	5.2%	4.3%	6.0%
	Composición del PIB por sector (est. 2012):				
	Agricultura	6.4%	9.6%	6.8%	7.8%
	Industria	36.1%	38.3%	38.1%	33.9%
	Servicios	57.5%	52.1%	55.1%	58.4%
PRECIOS	Inflación anual (est. 2012)	5.3%	4.5%	3.2%	3.6%
	Moneda	Dólar Americano	Boliviano	Peso colombiano	Nuevo Sol
	Tipo de Cambio (2012)	-	6.96 Bolivianos por dólar	1,800.4 pesos por dólar	2.65 Nuevo Soles por USD
EMPLEO	Tasa de desempleo (% del total de la fuerza de trabajo)	4.1% (al 2012)	5.5% (al 2012)	10.3% (al 2012)	7.7% (al 2012)

Fuente: http://www.proecuador.gob.ec/pubs/ficha-tecnica-can-2013
Año:2013

1.8 NORMAS DE ORIGEN

1.8.1 Definición

Se denomina normas de origen a aquellos requisitos mínimos de componente nacional que se incorporan en el proceso de producción, fabricación, elaboración o transformación en un producto para ser considerado con calidad de originario en el país productor. (Estrada, 2013).

Las normas de origen son las leyes, reglamento y procedimientos administrativos con arreglo a los cuales se determinan el país de origen de un producto. De la decisión de la autoridad de aduanas acerca del origen de una partida de productos depende por ejemplo que estas se incluya en un contingente, pueda beneficiarse de una

preferenciaarancelaria, este gravada con un derecho antidumping, etc. Esas normas varían de un país a otro.[9]

1.8.2 Importancia

Las normas de origen son utilizadas para evitar que terceros países se beneficien de las preferencias que los países socios o contratantes de un convenio o acuerdo se conceden entre sí; así como para evitar que un país no beneficiario acceda a un tratamiento preferencial concedido unilateralmente por otro país. (Estrada, 2013)

La Organización Mundial de Comercio describe su importancia de la siguiente manera: "Su importancia se explica porque los derechos y las restricciones aplicados a la importación pueden variar según el origen de los productos importados. Las prácticas de los gobiernos en materia de normas de origen pueden variar considerablemente. Si bien se reconoce universalmente el criterio de la transformación sustancial, algunos gobiernos aplican el criterio de la clasificación arancelaria, otros el criterio del porcentaje ad valorem, y otros, incluso, el criterio de la operación de fabricación o elaboración. En un mundo en proceso de globalización es más importante aún lograr un cierto grado de armonización entre las prácticas adoptadas por los Miembros para aplicar tal prescripción."[10]

1.9 CERTIFICADO DE ORIGEN

El Certificado de Origen es un documento que acredita que las mercancías a ser despachadas son originarias de un determinado país o territorio.

El origen viene determinado por el país o territorio donde ha sido fabricado el producto o donde ha sufrido la última transformación sustancial.[11]

---

[9] http://www.proecuador.gob.ec/glossary/normas-de-origen/
[10]http://www.wto.org/spanish/tratop_s/roi_s/roi_info_s.htm

[11]http://www.camaras.org/publicado/ata/node_10031.html

1.9.1 Pasos para obtener el certificado de origen

El primer paso que debe realizar el exportador para poder obtener un certificado de origen es registrarse en ECUAPASS como exportador a través del sitio web: https://portal.aduana.gob.ec/, en la opción "Solicitud de Uso".(Para registrarse en Ecuapass deberá contar previamente con la firma digital o TOKEN

Generación de la declaración juramentada de origen DJO:

- Dentro de ECUAPASS, debe ingresar al menú "Ventanilla Única", opción "Elaboración de DJO". El usuario deberá generar la respectiva Declaración Juramentada de Origen del producto a exportar, requisito mínimo para la obtención de TODO Certificado de Origen. La DJO tiene como objetivo determinar de forma sistematizada, si el producto cumple con las normas de origen establecidas en cada uno de los Acuerdos, para beneficiarse de las preferencias arancelarias correspondientes. La DJO tiene una duración de 2 años.

Generación del certificado de origen:

- Si va a exportar a Estados Unidos de América, Unión Europea, Terceros Países, SGP o SGP+, la única entidad emisora es el MIPRO. El exportador debe ingresar en ECUAPASS, menú "Ventanilla Única", opción "Elaboración de CO", completar el formulario en línea, para luego retirarlo físicamente en el MIPRO.

- Si va a exportar a países de la CAN, ALADI O MERCUSUR, el Certificado de Origen puede ser emitido por las siguientes entidades habilitadas:Cámara de Industrias y Producción, Cámara de Industrias de Guayaquil, Cámara de Industrias de Tungurahua, Cámara de Industrias de Manta, Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, Cámara de Comercio de Guayaquil, Cámara de Comercio de Machala, Cámara de Industrias de Cuenca, Cámara de Comercio de Huaquillas, Cámara de la Pequeña Industria del Carchi, Cámara de la Pequeña Industria de Imbabura y FEDEXPOR.

El exportador deberá seguir el procedimiento de la entidad seleccionada, llenar el formulario y presentar documentación solicitada, para posteriormente retirar el certificado físico. (Próximamente las entidades habilitadas entrarán dentro ECUAPASS).[12]

1.10 NORMAS DE ETIQUETADO

"Las normas de etiquetado de los productos alimenticios y textiles buscan garantizar a los consumidores una información completa sobre el contenido y la composición de dichos productos, a fin de proteger su salud y sus intereses" PRO ECUADOR (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones).

1.10.1 REQUISITOS DE ETIQUETADO TEXTIL PARA PAÍSES DE LA CAN

El etiquetado de textil debe incluir la siguiente información mínima:

- Composición de Materiales Textiles.
- Instrucciones de Cuidado y Conservación.
- Identificación del Fabricante y/o Importador.
- País de origen.
- Talla o dimensiones.
- Denominación y contenido porcentual de materiales
- Las etiquetas deben informar sobre la denominación genérica de los materiales textiles y el porcentaje de los mismos que se encuentren presentes en el producto - con excepción de los accesorios - en un porcentaje igual o mayor al 5% de la masa Total.
- La indicación debe realizarse en orden decreciente de composición de masa y empleando la denominación genérica del material textil. Aquellos materiales textiles que individualmente no superen el 5% de la masa total del producto,

[12] http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/Flyer-CERTIFICADOS-DE-ORIGEN-2.pdf

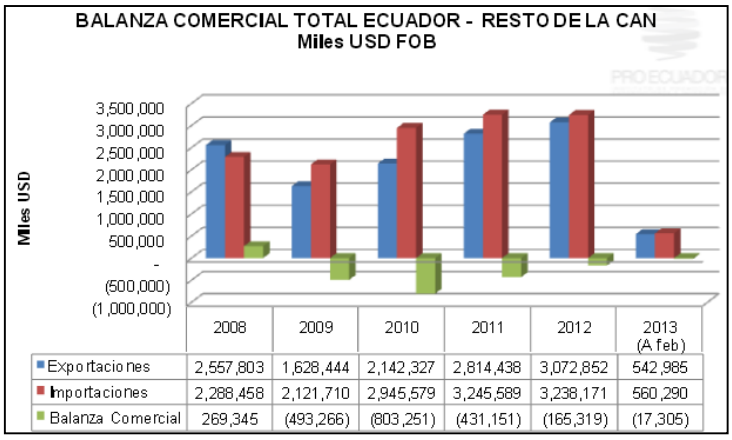
pueden designarse mediante las frases, “otra fibra” u “otras fibras”, aun cuando en conjunto superen dicho porcentaje.

- Tolerancias del contenido fibras en las confecciones
- Una confección podrá calificarse de “100% puro” o “todo”, si se compone del mismo material textil en su totalidad.
- En este caso, es admisible una tolerancia del 2%. En confecciones compuestas de dos o más materiales textiles con participaciones mayores al 5%, se admite una tolerancia de +/- 3% en masa para cada material por separado.
- Las instrucciones de cuidado y conservación deben ser incluidas a través de leyendas, símbolos normalizados o ambos.
- El etiquetado debe consignar el nombre o la razón social, según corresponda, del fabricante y/o importador, incluyendo la identificación tributaria u otros registros de igual índole que resulte exigible en el país de destino.

- La inclusión de marcas comerciales y logotipos no sustituye la identificación del fabricante y/o importador exigida por el presente Artículo.[13]

1.11 EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE ECUADOR A LA CAN

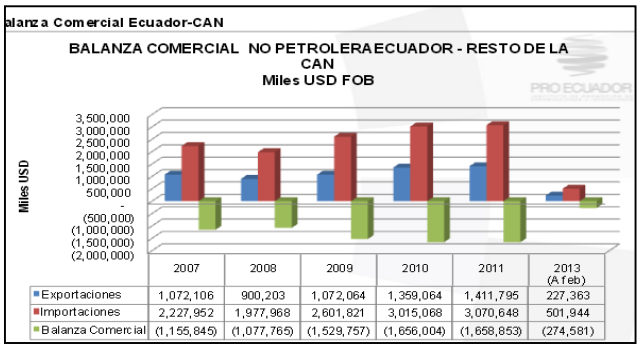
GRÁFICO N°3: Exportaciones e importaciones de Ecuador a la CAN



Fuente:PROCUADOR
Año: 2013

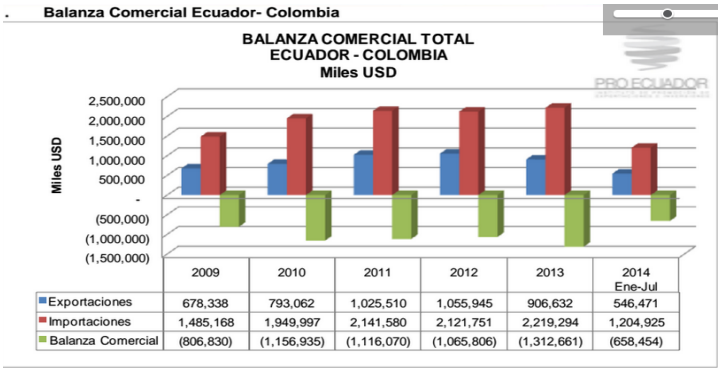
[13]http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-de-etiquetado-para-alimentos-y-productos-textiles/

GRÁFICO N° 4:Exportaciones e Importaciones no petroleras



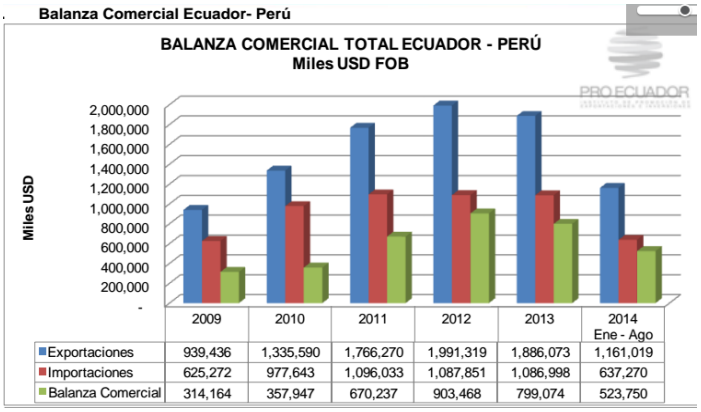
Fuente: PROECUADOR
Año: 2013

GRÁFICO N°5: Relación comercial Ecuador-Colombia



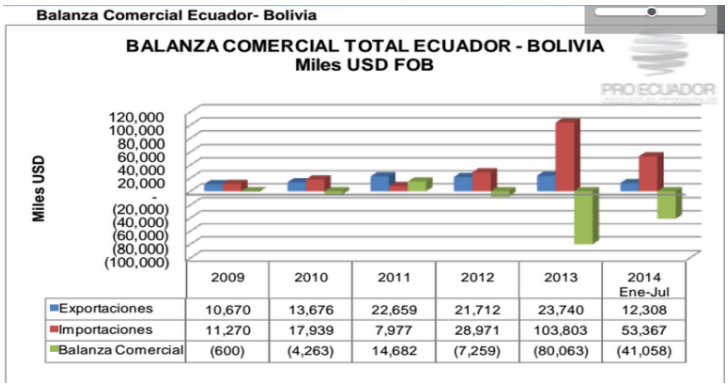
Fuente: PROECUADOR
Año: 2014

GRÁFICO N° 6: Relación comercial Ecuador-Perú



Fuente: PROECUADOR
Año: 2014

GRÁFICO N° 7: Relación comercial Ecuador-Bolivia



Fuente:PROECUADOR
Año: 2014

1.12INCOTERMS 2010

1.12.1 Definición

Los incoterms 2010 (apocope de international comercial terms), términos internacionales de comercio, son un conjunto de términos establecidos por la Cámara de Comercio Internacional (CCI). Estos términos son compuestos por tres letras y nos indica hasta donde es responsable el vendedor y desde donde es responsable el comprador al momento de realizar una transacción o una compraventa internacional (Patricio Estrada Heredia, Renato Estrada Cevallos, 2013)

Tabla N° 1: Incoterms 2010

	TÉRMINO	SIGNIFICADO	RESPONSABILIDAD
MULTIMODLAES	EXW(Ex Works)	Franco Fabrica	La entrega se realizara en el lugar de la fábrica o almacén del vendedor acordado pero sin efectuar su carga (responsabilidad del comprador) a los vehículos contratados por el comprador. Es la forma más sencilla y de menor compromiso de un exportador en una operación de compra y venta internacional.
	FCA (Free	Franco	El vendedor correrá con todos los gastos y riesgos hasta que la mercancía sea entregada en el punto acordado al transportista o transitorio contratado por el comprador. Es frecuente que dicho punto sea la fábrica o almacén del vendedor (en este caso la

	Carrier to)	transportista	carga en el vehículo corre por cuenta del vendedor), pero puede ser otro. Si la entrega de la mercancía se realiza en otro lugar distinto a la fábrica o almacén del vendedor (por ejemplo el almacén del operador logístico contratado por el comprador), este debe entregarla en ese punto pero sin -descargar del vehículo que la transporta. (Lopez, 2010)
	CPT(Carriage Paid to)	Transporte pagado hasta	Implica para el vendedor entregar la mercancía a porteador designado por él contratando y pagando los costes de transporte hasta situar la mercancía en el lugar de destino acordado.
	CIP (Carriage and Insurance Paid to)	Transporte y seguro pagados hasta	Implica para el vendedor las mismas obligaciones que CPT, pero además debe contratar un seguro que cubra los riesgos que soporta el comprador durante el transporte. El seguro mínimo que estable la regla Incoterms debe incluir las coberturas "C" Se puede pactar mayores coberturas mediante acuerdo entre las partes. El vendedor debe facilitar prueba de la contratación del seguro al comprador.
	DAP (Delivered at Place)	Entregada en lugar	El vendedor entrega la mercancía cuando la pone a disposición del comprador sobre los medios de transporte sin descargar en el lugar de destino convenido.
	DAT (Delivered at terminal)	Entregada en el terminal	Es un término con un gran potencial, pues supone para el vendedor contratar, pagar y asumir los riesgos del transporte hasta que la mercancía se entrega descargada del vehículo en la terminal de destino acordada. Este terminal puede ser de cualquier tipo (marítima, aérea, ferroviaria, multimodal, etc.)
	DDP (Delivered Dutis Paid)	Entrega derechos pagados	Implica la máxima obligación, pues entrega cuando pone la mercancía a disposición del comprador en el punto designado, despachada de importación, sin descargar del vehículo. Debe usarse en mercados en los que no se impidan al vendedor despachar de importación y siempre que se tenga la seguridad de que no va a suponer problemas técnicos, documentales o de costes no previstos.

MARITIMOS	CFR (Cost and Freight)	Coste y flete	El vendedor contrata y paga el transporte marítimo hasta el puerto de destino. Sin embargo, como el resto de reglas Incoterms de grupo y salvo en el contrato de compraventa se especifique otro lugar, el vendedor entrega, es decir transmite el riesgo sobre la mercancía a comprador cuando esta se encuentra a bordo del buque en el puerto de embarque.
	CIF (Cost, Insurance and Freight)	Coste, seguro y flete	Son las mismas obligaciones que CFR, pero además debe contratar un seguro que cubra los riesgos de transporte que asume el comprador, ya que el vendedor entrega en el puerto de embarque una vez que la mercancía está embarcada a bordo del buque
	FAS (Free Alongside Ship)	Franco al costado de buque	El vendedor corre con los gastos hasta situar la mercancía al costado del buque en el puerto de embarque donde entrega la mercancía al comprador.
	FOB (Free on Bord)	Franco a bordo	Con este término el vendedor entrega la mercancía cuando se sitúa a bordo del buque en el puerto de embarque designado. El comprador corre con los costes y riesgos desde ese momento. (Cánovas, 2013)

Elaborado:por las autoras
Fuente: Patricio Estrada Heredia, Renato Estrada Cevallos, 2013
Año2014

GRÁFICO N°8: Incoterms 2010

Nombre	Carga a camión	Pago de tasas de exportación	Transporte al puerto de exportación	Descarga del camión en el puerto de exportación	Cargos por embarque en el puerto de exportación	Transporte al puerto de importación	Cargos por desembarque en el puerto de importación	Carga en camiones desde el puerto de importación	Transporte al destino	Seguros	Paso de aduanas	Impuesto de importación
EXW	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FCA	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FAS	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FOB	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CFR	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CIF	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Si	✗ No	✗ No
CPT	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CIP	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Si	✗ No	✗ No
DAT	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
DAP	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✗ No	✗ No	✗ No
DDP	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si	✓ Si

Fuente: www.eumed.net
Año: 2010

1.13INDUSTRIA TEXTIL

1.13.1 Historia y actualidad.

Los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos.

Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. Hoy por hoy, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.

A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se pude afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos.[14]

1.13.2 El Desarrollo Textil de Antonio Ante

1.13.2.1. Síntesis Histórica de Atuntaqui

[14]http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12

Se conoce que la civilización de Imbabura es la consecuencia de la migración cultural de países como Nicaragua, Costa Rica y Panamá los principales, de la Historia hace ya unos 1.500 años atrás, asentados en lo que hoy es la Provincia de Imbabura y como consecuencia en Antonio Ante.

La Batalla de Atuntaqui es uno de los hechos más importantes dentro de la historia del Cantón Antonio Ante y de igual manera la llegada de los españoles a la civilización Tontaquis o Atuntaquis quienes luego de la conquista Inca se la conocía por su importante papel en la región, su estratégica ubicación permitió y facilito la conquista de este pueblo por Sebastián de Benalcázar por el año de 1535, con la llegada de los conquistadores se fueron creando los asientos y los diferentes pueblos. Se conoce que el fundador del Asiento Tontaqui fue el Obispo Fray Pedro de la Peña, pero no se encuentra datos exactos que ayuden a determinar la fecha exacta de este hecho.

En el año de 1860 Atuntaqui fue reconocida por la actividad principal de sus habitantes la arriería, trasportando por medio de mulas y caballos, todo tipo de productos y mercancías a todos los rincones del país y también para Colombia. Atuntaqui fue destruida totalmente por el terremoto del 16 de Agosto de 1868, causando estragos en el resto de la Provincia, un dato importante de la Historia de la ciudad es que fue una de las primeras ciudades visitadas por el presidente del Ecuador de aquel entonces, García Moreno. La ciudad fue construida gracias al apoyo de todos sus habitantes y en especial de sus arrieros, hombres fuertes y trabajadores.

Desde 1855 hasta antes de la instalación la de Fábrica Textil Imbabura en el año de 1924, las actividades agrícolas son su principal fuente económica, ganándose así el nombre de “Granero del Norte” (Ubidia, 1987).

1.13.2.2 Breve Historia de la Industria Textil Anteña

“Por el año de 1950, para algunos muchos antes, un anteño reconocido bajo el nombre de Ernesto Ubidia, quien también fuera uno de los primeros trabajadores de la Fábrica Imbabura, tuvo la iniciativa de colocar un pequeño taller de confecciones textiles en el

centro de la ciudad, el mismo que empezó adquiriendo poca maquinaria, pero de avanzada tecnología para aquella época.

Se empezó vendiendo la producción en las ciudades de: Ibarra, Atuntaqui y Otavalo, de manera especial se confeccionaban uniformes para los establecimientos educativos de aquel entonces, con la demanda de mercadería se conoce que este taller se trabajó por diez horas diarias brindando así trabajo a la población anteña.

De esta manera empezó la industria textil en la rama de la confección, en donde se sumaron a este gran visionario anteño muchas familias más, creando microempresas y brindando trabajo a muchas más familias anteñas, de manera especial a las amas de casa. Para ese entonces a mediados de los años setenta la ciudad era muy reconocida a nivel nacional e internacional como en el vecino país de Colombia, por la Fábrica Textil Imbabura y por algunos de los talleres textiles informales, los microempresarios de aquel entonces buscaron la manera de crecer llevando su mercadería a exhibiciones dentro del país tanto en la ciudades de Quito como Tulcán.

La fiebre textil empezó para la ciudad de Atuntaqui de manera especial tras el cierre de la fábrica que dejó sin trabajos a cientos de familias anteñas, los mismos que comenzaron a ver una oportunidad laboral y económica en el desarrollo de las microempresas". (Ubidia, 1987)**.**

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

2.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo recopilar la información necesaria acerca de la "Fábrica de medias Gardenia" para poder determinar la situación actual, el proceso de las exportaciones que realiza a Colombia y a la vez se determinará la demanda de las medias para el resto de los países de la Comunidad Andina de Naciones que son Perú y Bolivia.

Se establece los objetivos diagnósticos con los que se determina todos los pasos necesarios para realizar el modelo de gestión de la fábrica, además se aplica entrevistas a los dueños y administrador de la fábrica, se estudia la situación actual de la empresa como es la infraestructura, materia prima, maquinaria y tecnología para sus actividades nacionales e internacionales.

La información indispensable se complementa investigando en las cámaras de comercio Perú, Colombia, Bolivia, que cuentan con el registro de empresas que se dedican a la importación de medias.

Se utilizaran libros, folletos, internet, revistas, como fuentes secundarias. Con el objetivo de obtener información de partida que ayude a la investigación y proceso de ejecución del estudio del modelo de gestión, adicionalmente se analizan estadísticas de organizaciones internacionales.

También se averiguará la viabilidad de obtener datos de posibles clientes para la comercialización del producto y conocer las falencias existentes dentro de la empresa para la comercialización fuera del territorio nacional.

2.2 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

2.2.1 Objetivos generales

Desarrollar el diagnóstico para analizar la internacionalización en el mercado de la CAN y el escenario actual de la "Fábrica de medias Gardenia" con la finalidad de hacer más eficiente y eficaz los procesos en la gestión de internacionalizar los productos.

2.2.2 Objetivos diagnósticos

- Detallar la organización administrativa actual de la "Fábrica de medias Gardenia".
- Investigar el nivel de demanda internacional de mediasen la Comunidad Andina.
- Determinar la oferta exportable y capacidad de producción de la "Fábrica de medias Gardenia".

2.3. VARIABLES

En la investigación del presente proyecto se han determinado las variables, las cuales permitirán obtener la suficiente información. Las variables son las siguientes:

Variable 1.- Organización administrativa
Variable 2.- Demanda
Variable 3.- Oferta
Procesos de exportación
Producción

2.4. INDICADORES

Una vez establecidas las variables es necesario determinar los indicadores que permitan obtener la suficiente información entre estos tenemos:

Indicadores1.- Organización administrativa

- Planeación estratégica
- Estructura organizacional

Indicadores 2.- Demanda

- Importaciones

Indicadores 3.- Proceso de exportación

- Procedimientos
- Medios de distribución
- Comercialización

Oferta

- Capacidad de producción

Producción

- Proceso productivo

TÉCNICAS

- Entrevista
- Observación
- Documentos
- Información bibliográfica.

Fuentes de información

Información primaria: Se aplicará la entrevista al gerente y al administrador de la "Fábrica de medias Gardenia" y se obtendrá información de documentos, se conocerá el proceso y las instalaciones de la fábrica.

Información secundaria: Información estadística de organizaciones internacionales.

2.5 MATRIZ DIAGNÓSTICA

Tabla N° 2: Matiz diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TECNICAS	FUENTE
- Detallar la organización administrativa actual de la fábrica de medias Gardenia.	- Organización administrativa	- Planeación estratégica - Estructura organizacional	- Entrevistas - Observación - Documentos.	- Propietario de la fábrica de medias Gardenia
- Investigar el nivel de demanda internacional de medias en la Comunidad Andina	- Demanda	- Importaciones	- Internet - Documentos estadísticos	- Banco central y pagina web de la CAN.
- Determinar la oferta exportable y capacidad de producción la fábrica de medias Gardenia.	- Oferta - Proceso de exportación - Producción	- Capacidad productiva - Procedimientos - Medios de distribución - Comercialización - Proceso productivo	- Entrevista - Observación - Documentos	- Jefe administrativo de la fábrica de medias Gardenia

Elaborado por: Las autora
Año: 2014

2.6 MECÁNICA OPERATIVA

2.6.1 Información primaria

La información primaria son los datos que se obtiene de primera mano, a través del contacto directo con el objeto de estudio, del que se recopilará la información necesaria para su posterior análisis.

Las técnicas de recolección de información quese aplicará son:

- Entrevista
- Observación

a) Entrevista

Renato Ochoa administrador de la "Fábrica de medias Gardenia"explicará lo operativo, proceso de exportación, la oferta y la capacidad de producción de igual manera se aplicará la entrevista al Señor Jaime Aguirre que es el Gerente que explicará la organización administrativa de la fábrica y su historia.

b) Observación

Se observará el espacio físico, infraestructura, tecnología de las instalaciones de la "Fábrica de medias Gardenia", de igual manera se podrá conocer el proceso productivo y el recurso humano con el que cuenta y además se obtendrá documentos que servirán como respaldo para el diagnóstico.

2.6.2 Información secundaria

Es la información que se recogerá de otros investigadores lo que ayuda a establecer un contacto con la realidad y a conocerla mejor para la solución de los problemas, por lo tanto

se utilizarán libros, documentos, internet, revistas, folletos para así poder direccionar correctamente la investigación.

2.7 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

2.7.1 Objetivo: Detallar la organización administrativa actual de la fábrica de medias Gardenia.

Para el cumplimiento de este objetivo se aplicó la siguiente:

a) **Entrevista**

INFORME DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA "FÁBRICA DE MEDIAS GARDENIA" JAIME AGUIRRE (VER ANEXO A)

La "Fábrica de medias Gardenia" se encuentra en el mercado por más de 40 años fundada por el matrimonio Aguirre –Recalde en el año 1971 que tuvo sus inicios como microempresa con una máquina de medias, una de sacos y una cosedora.

Años después la pareja de esposos deciden viajar a Italia y Alemania donde realizan la adquisición y adiestramiento de máquinas electrónicas que eran de alta producción de medias y deciden quedarse con esta línea de negocio, sin embargo casi 20 años después obtienen el RUC como persona natural por las políticas que se implementaron en el país.

En la actualidad ya no es una microempresa sino una empresa mediana pues cuenta con 155 empleados que son de la fábrica, de tres almacenes en Guayaquil y el personal administrativo; todos los empleados están asegurados y se cumple con las obligaciones laborales acorde a la ley.

La organización administrativa de la empresa es de estructura vertical, pero no se utiliza

como se debería, aquí el propietario es el que toma las decisiones finales en todo, por lo que actualmente se plantea realizar una restructuración que realmente se aplique dentro de la fábrica.

Iniciando con cambios ya que la fábrica consta en documentos como personería natural más no jurídica. Implementando y dando a conocer la misión, visión y objetivos a losempleados y al público en general, pues ahora solo consta en papel y lo que se busca es poder aplicarlos en la fábrica. De la misma manera cuentan con organigrama estructural pero no bien estructurado.

b) **Documentos**

El señor Jaime Aguirre proporciona un documento creado por su padre que es el fundador de la fábrica donde relata la historia de la creación de la gran empresa GARDENIA. **(VER ANEXO B)**

c) **Observación**

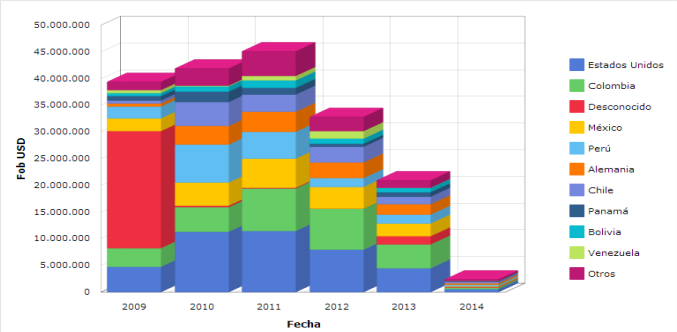
INFORME DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN REALIZADA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA "FÁBRICA DE MEDIAS GARDENIA". (VER ANEXO C)

El Señor Jaime Aguirre fue el guía en el recorrido donde se pudo conocer los diferentes departamentos administrativos y al personal encargado de cada uno de ellos, el área administrativa se encuentra en el edificio del ingreso a la fábrica en el segundo piso sobre el almacén, este piso se encuentra dividido por áreas y las áreas se encuentran divididos por cubículos dependiendo de la función que realicen, cuentan con teléfonos, computadoras, impresoras, internet con servidor propio, sala de juntas y útiles de oficina para poder realizar su trabajo.

2.7.2 Objetivo: Investigar el nivel de demanda internacional de medias en la Comunidad Andina

Para el cumplimiento de este objetivo se aplicó la búsqueda en internet de organismos oficiales de estadísticas:

GRÁFICO N° 9: **Estadísticas de las exportaciones de medias ecuatorianas.**



Fuente: trade.nosis.com

Año 2014

En este gráfico se puede observar de manera general las evoluciones de las exportaciones del Ecuador de la partida número 61, que son las prendas y complementarios (accesorios), de vestir. Dentro de esta partida se encuentra las medias por lo que permite analizar cuáles son los principales países de destinos de los productos.

Durante el año 2013 el principal destino de las exportaciones de los accesorios de prenda de vestir fueron hacia Estados Unidos. Sin embargo si comparamos con el año 2012 las exportaciones han disminuido, se puede decir que esta reducción es debido a la afectación de la pérdida de las preferencias arancelarias que Ecuador mantenía con este país, y a pesar de las estrategias adoptadas por las instituciones correspondientes no se logró mantener la misma cantidad de exportaciones hacia este país.

El segundo país importante para las exportaciones es Colombia dentro de la Comunidad Andina, y el potencial dentro del bloque regional a diferencia de Perú y Bolivia.

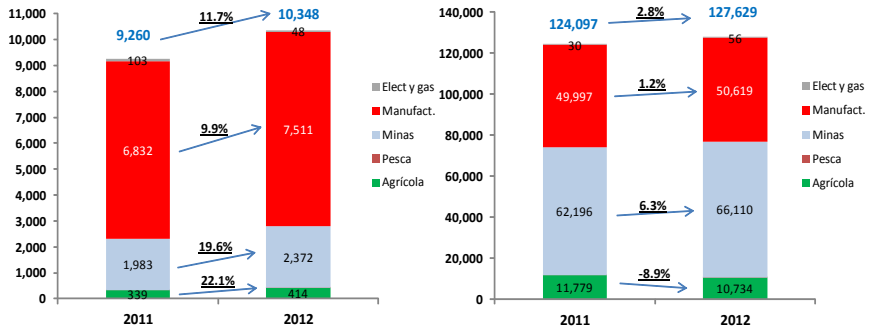
Tabla N° 3: Evolución de las Exportaciones Expresadas en Valor FOB

País Importador	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Estados Unidos	4.735.053	11.283.514	11.401.397	7.898.614	4.511.747	583.148
Colombia	3.498.351	4.628.296	8.072.705	7.690.521	4.481.033	259.915
Desconocido	21.888.546	228.543	55.04	94.701	1.446.323	64.907
México	2.483.281	4.322.693	5.443.165	3.957.032	2.357.975	252.176
Perú	2.149.735	7.246.873	5.019.823	1.726.806	1.682.657	184.282
Alemania	627.821	3.430.586	3.856.307	2.988.098	1.972.908	274.051
Chile	552.958	4.504.451	3.168.096	2.871.351	1.447.417	384.262
Panamá	810.786	1.944.810	1.262.662	611.444	748.817	69.807
Bolivia	605.12	946.818	1.337.420	902.942	839.041	62.949
Venezuela	519.271	132.541	955.062	1.389.763	86.906	1.086
Otros	1.549.223	3.226.608	4.543.586	2.689.090	1.315.698	193.801
Total	**39.420.146**	**41.895.733**	**45.115.263**	**32.820.364**	**20.890.522**	**2.330.384**

Fuente:http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Ecuador/Prendas-y-complementos
Año: 2014

Ecuador no cuenta con gran participación en lo que respecta a la exportación de accesorios de vestir como las medias. Entre el año 2012 y 2013 el valor FOB en exportaciones también se nota una disminución de las exportaciones, dentro de lo que se presenta en la tabla con los valores FOB de las exportaciones:

GRÁFICO N° 10: Exportaciones intra y extra de la Comunidad Andina



INTRACAN **EXTRACAN**

Fuente:Página Oficial de la CAN
Año: 2013

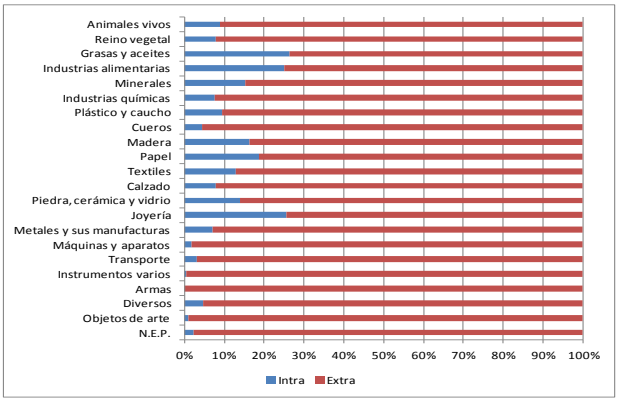
En este gráfico se puede observar las exportaciones de manufactura de la CAN, en el que se muestra que su aumento de 9.9% a nivel intra-CAN y 1.2% a nivel extra-CAN en 2012, se

obtiene por incrementos en el volumen exportado, además se puede observar que el sector más importante dentro de la CAN es la manufactura, y que del año 2011 al 2012, el aumento de las exportaciones se dan más a los países integrantes que los otros países no pertenecientes a la CAN

COMERCIO DE LOS PAÍSES ANDINOS POR SECTORES

De manera general, en el siguiente gráfico se demuestra que el dinamismo de los sectores en el comercio intracomunitario y la importancia de cada uno de ellos. Además existen sectores como el de las industrias alimentarias, madera, textiles, joyería que tienen una presencia importante en el comercio que se desarrolla entre los países de la Comunidad Andina. Sin embargo el aprovisionamiento a terceros países continúa siendo predominante.

GRÁFICO N° 11: Comercio de la CAN por sectores

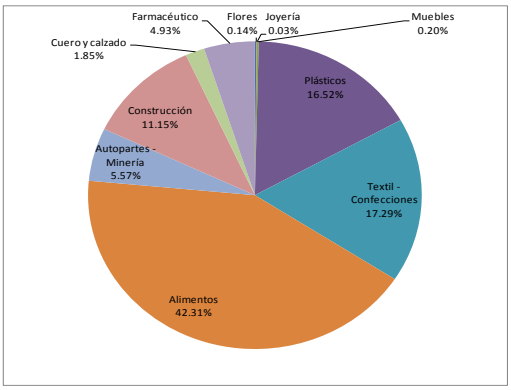


Fuente: Página Oficial de la Comunidad Andina
Año: 2013

La mayor parte de los productos exportados de la CAN van a terceros países y poco es lo que se exporta dentro del mismo bloque económico. La mayoría de los países integrantes de la CAN utiliza estrategias como ruedas de negocios internacionales para que puedan ser dados a conocer los diferentes productos que tiene cada país, es por eso que las exportaciones se han dirigido más a los terceros países o exportaciones extracomunitarias.

Con lo que se refiere a textiles las exportaciones intracomunitarias alcanza un 17% y el resto de las exportaciones son destinadas a otros países. A continuación se puede observar los datos en un grafica diferente:

GRÁFICO N° 12: Exportaciones de la CAN de los diferentes sectores



Fuente: Documentos Oficiales de la CAN
Año: 2013

Es importante destacar que los sectores de Alimentos, Textil, Confecciones, Plásticos y Construcción tienen un comercio intracomunitario importante. Sin embargo los demás sectores seleccionados han tenido una tendencia creciente en el comercio como son los productos agrícolas o alimenticios los cuales deben tener un valor agregado, y que tienen como su principal destino a los países de la Comunidad Andina.

Tabla N° 4: Exportaciones De Medias De Algodón De Ecuador

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
6115950000	DE ALGODÓN	COLOMBIA	122.81	1,220.54	94.67
		VENEZUELA	1.99	31.56	2.45
		EL SALVADOR	1.54	21.63	1.68
		BOLIVIA	0.37	9.58	0.75
		PANAMA	0.16	5.54	0.43
		PERU	0.05	0.51	0.04
TOTAL GENERAL:			**126.90**	**1,289.33**	**100.00**

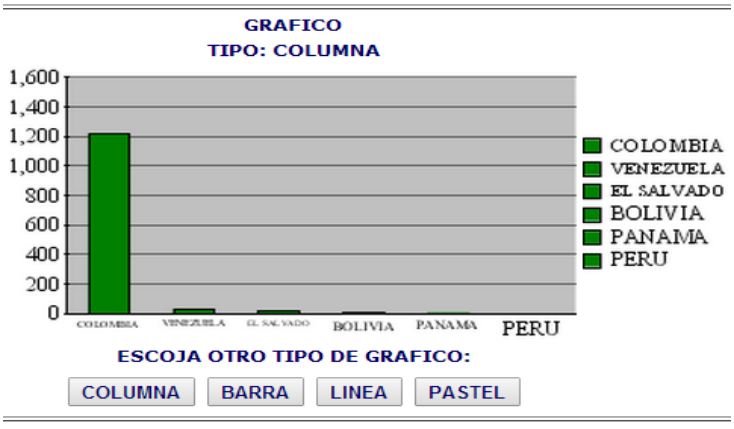
Fuente: Banco Central del Ecuador
Año: 2013

Durante el año 2013 se exportó un total de $ 1.289,33 dólares de la partida arancelaria 61159500 que corresponde a accesorios o complementos de vestir. En ese año Colombia fue el principal país con el que se negoció, ya que las exportaciones son las más altas que a los demás países, llegando a un valor total FOB con Colombia de USD 1.220,54. Mientras que en los demás países no hay mayor participación, se puede notar que Venezuela es el segundo país al que se exporta y sin un valor FOB tan notorio como es de USD 31.56 y el país de Bolivia es otro de los países a donde menos se exporta bajo esta partida, el valor FOB en exportaciones fue de USD 9,58.

Hay que recalcar que el país al que menos exportaciones se realiza es Perú, la relación de negocios es demasiado baja para esta partida arancelaria, debido a que Perú cuenta con un mercado demasiado competitivo en el que existe diferentes manufacturas de medias y textiles, además de que en este mercado también entra demasiada media china barata, por lo que resulta difícil competir en este mercado.

En el siguiente gráfico se puede observar los datos anteriormente explicados:

GRÁFICO N° 13: Exportaciones de medias de Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

Año: 2013

Colombia es al país que más se ha exportado, la partida arancelaria de las medias de algodón, y para los demás países como Venezuela, el Salvador, Bolivia, Panamá, y Perú son escasas las exportaciones de este producto.

2.7.3 Objetivo: Determinar la oferta exportable y capacidad de producción la fábrica de media gardenia.

Para el cumplimiento de este objetivo se aplicó la siguiente técnica:

a) **Entrevista**

INFORME DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL ADMINISTRADOR DE LA "FÁBRICA DE MEDIAS GARDENIA" EL INGENIERO RENATO OCHOA. (VER ANEXO D)

En la entrevista que se realizó al Ingeniero Renato Ochoa sobre la capacidad de la "Fábrica de medias Gardenia" y oferta exportable actual de medias dijo que la producción es de 4000 docenas diarias, sin embargo durante los meses de noviembre, diciembre y enero la producción es de 5000 docenas diarias porque son los meses de mayor demanda y que la producción total es aproximadamente 150000 docenas al mes a la capacidad máxima con la maquinaria que trabaja las 24 horas en lo que es la elaboración de medias para damas, caballeros y niños en la línea deportiva, casual y formal. Tomando en cuenta que al único país que llega internacionalmente es Colombia y solo con media de primera calidad.

Gardenia cuentan con patente de su nombre y sus productos no solo en el Ecuador sino también en Colombia, como por ejemplo la flor de Gardenia, el logotipo y modelos de medias creados en la fábrica como Estilo Dorado, Satélite, logotipo "G", etc.

La fábrica cuenta con capacidad tecnológica y siempre están innovando pues cada tres años se renueva la maquinaria, actualmente el 95% es maquinaria electrónica de última generación crean modelos únicos ya que ellos diseñan, llevan la innovación y creatividad en sus productos.

Dentro del país su principal competidor es Media Roland (textiles el rayo) es una empresa que se encuentra ubicada en Quito en el parque industrial que se encuentra casi el mismo tiempo en el mercado que Gardenia, además las medias Chinas que ingresan por contrabando.

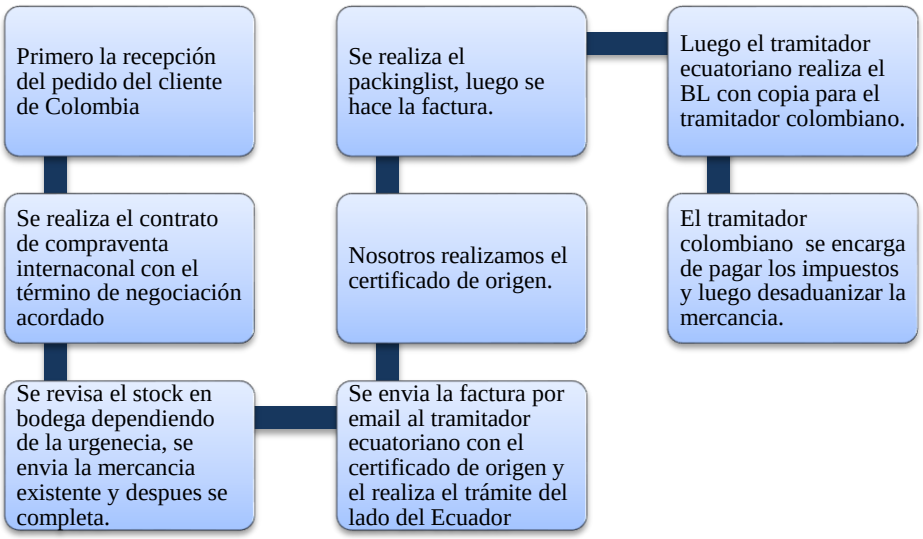
Sus mercados potenciales dentro del país son Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Riobamba, Tulcán y gran parte de la sierra ecuatoriana y como parte de ampliar horizontes desde tiempo atrás realiza exportaciones de su producto hacia Colombia sus productos ya se encuentran posesionados y actualmente realizan exportaciones mensuales y se envía un promedio de 15 exportaciones al año, 1 carro mensual que lleva alrededor de 44000 docenas de medias; es el 40 o 45% de la producción de la empresa y les gustaría poder exportar a más países.

Para las exportaciones de medias a Colombia no cuenta con un manual para poder exportar, pues realizan con ayuda de tramitadores que generan un costo adicional a la exportación pues el tramitador ecuatoriano cobra 110 dólares el trámite.

La fábrica negocia bajo el Incoterm CIP - Ipiales que corresponde flete y seguro hasta el lugar acordado, además la fábrica no posee medios de transporte internacional, se contratan los carros ya que se envía de forma terrestre porque resulta mejor y el mantenimiento, chequeo, chofer resultaría más costoso que pagar el flete. Por ese motivo se contrata a una empresa de transporte y de paso se incluye el seguro de la mercancía.

El proceso logístico que utilizan para el envío de la mercancía es:

GRÁFICO N° 14: Proceso logístico



Elaborado: Por las Autoras
Fuente: Entrevista realizada a Ing. Renato Ochoa
Año:2014

Actualmente se está realizando parte del proceso de Marketing publicando en periódicos locales, directorios de empresas, participando en ferias textiles, ruedas de negocios y no cuentan con página web.

La "Fábrica de medias Gardenia" pese a los años que está en el mercado no cuenta con un modelo de gestión; es por eso que desean implementar para mejorar procesos y optimizar costos.

b) Documentos

Se proporcionólos siguientes documentospara ver como negocian actualmente con Colombia.:

Un contrato de compraventa internacional.**(VER ANEXO E)**

Packinglist. (**VER ANEXO F)**

Factura. (**VER ANEXO G)**

Certificado de origen **(VER ANEXO H)**

c) Observación

INFORME DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN REALIZADA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA "FÁBRICA DE MEDIAS GARDENIA". (VER ANEXO I).

Se conoció todo el proceso de producción paso a paso para lo cual se realizó fichas de observación y se tomó fotografías.

El recorrido dentro de la fábrica se realizójunto al Ingeniero Renato Ochoa iniciando en las bodegas de materias primas. Cuentan con dos bodegas una que es exclusiva para el algodón ya que necesita de un ambiente frio-húmedo para la buena conservación, por lo cual ésta bodega se construyó de manera rústica con teja y bloque, y la otra bodega es la de acrílico y elástico es construida con zinc y bloque y no requiere cuidado alguno porque este material se puede conservar en cualquier ambiente.

En el departamento de diseño de medias cuentan con máquinas computarizadas de última generación; es donde se diseña y se pone a prueba los nuevos modelos antes de pasar a producir a escala.

En el área de producción se encuentran 300 máquinas electrónicas de 154 agujas y un cilindro de alto procesamiento y velocidad, que cuenta con sensores donde trabajan las 24 horas, estas máquinas no cosen la punta de la media y eliminan las pelusas mediante los tubos aspiradores; en esta área no se necesita de mucho personal para el manejo de la maquinaria siempre está un técnico en cada turno, acompañado de 10 personas más, que son los que ayudan al control de la producción y al volteado de la media para pasar al siguiente proceso que es el cocido .

En el área de cocido se realiza el cierre de la punta de la media en diferentes máquinas dependiendo del acabado que se desee dar y de la calidad del cocido, aquí se encuentran 20 máquinas y cada operaria llega hacer alrededor de 400 docenas al día, también existen 4 máquinas para un mejor cerrado de calidad y cuentan con el cocido en hilo de bambú.

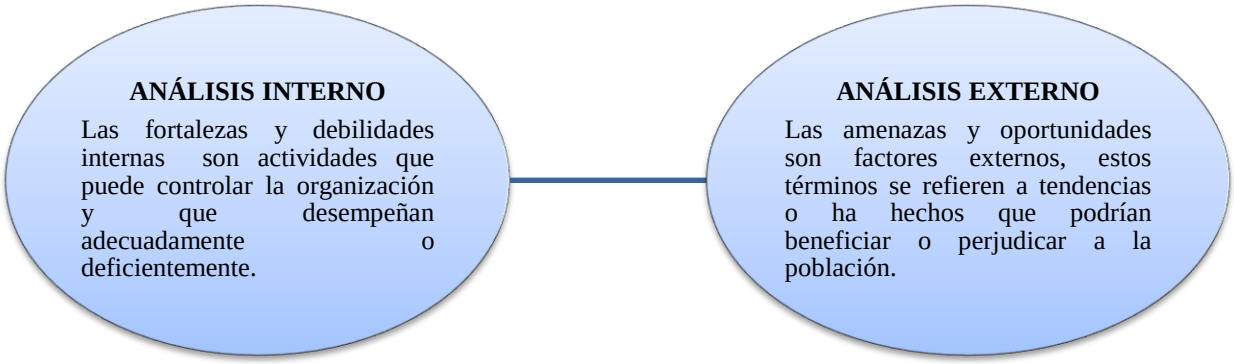
Posteriormente pasa al área de planchado donde hay grandes máquinas que se calientan a 100º C. Existen planchas determinadas dependiendo del tipo, talla y material de la media; cada máquina planchadora es manejada por dos personas, sale a talleres externos a ser etiquetado y enfundado.

Llega el producto empaquetado y etiquetado, que posteriormente se percha dependiendo del tipo de media, y si hay algún pedido para exportar se selecciona el tipo de media solicitada, luego se coloca en bultos y se trastada a la bodega de exportación.

2.8 Análisis FODA

Es una herramienta estratégica que con su aplicación pretende conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

GRÁFICO N° 15: Análisis FODA



Elaborado por: Las autoras
Fuente: Repositorio Universidad Católica
Año:2014

Tabla N°5: FODA fábrica de medias Gardenia.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Tecnología avanzada para la producción de medias	**D1** Estructura organizacional no definida
F2 Infraestructura física adecuada de la empresa	**D2** Falta de capacitación al personal en seguridad industrial
F3 Permisos y patentes registrados	**D3** No cuenta con un sistema de seguridad industrial
F4 Diseño innovador de las medias.	**D4** Carece de manuales de exportación
F5 Operaciones de producción las 24 horas	**D5** Inexistencia de un departamento de comercio exterior
F6 Poder de negociación con los proveedores nacional e internacionales	**D6** Implementación de un sistema de facturación electrónica
F7 Rotación de los inventarios de mercadería	**D7** Manejo administrativo como persona natural
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
O1 Acuerdos y convenios comerciales	**A1**Tratado de libre comercioPerú-China
O2 Apoyo de las instituciones financiera para créditos de inversión	**A2** Competidores de otras marcas
O3 Políticas de gobierno que apoyan al sector textil con capacitaciones	**A3**Incremento de costos de producción.
O4 Expansión a otros mercados andinos	**A4** Imitación de los diseños de las medias
O5 Contar con preferencia arancelarias	**A5** Capacidad adquisitiva de clientes y consumidores.

Elaborado: Por las autoras
Año:2014

2.8.1 Factores Internos

Fortalezas

F1. Tecnología avanzada para la producción de medias.

F2. La infraestructura física de la fábrica.

F3. Permisos y patentes registrados.

F4. Diseño innovador de las medias.

F5. Operaciones de producción las 24 horas.

F6. Poder de negociación con los proveedores nacionales e internacionales.

F7. Rotación de los inventarios de la mercadería.

Debilidades

D1. Estructura organizacional no bien definida

D2. Falta de capacitación al personal en seguridad industrial.

D3. No cuenta con un sistema de seguridad industrial.

D4. Carecen de manuales de exportación.

D5. Inexistencia de un departamento de comercio exterior.

D6. Implementación de un sistema de facturación electrónica.

D7. Manejo administrativo como persona natural.

2.8.2 Factores externos

Oportunidades

O1. Acuerdos y convenios comerciales.

O2. Apoyo de las instituciones financieras para créditos de inversión.

O3. Políticas de gobierno que apoyan al sector textil.

O4. Expansión a otros mercados andinos.

O5. Contar con preferencias arancelarias

Amenazas

A1. Tratado de libre comercio Perú-China

A2. Competidores de otras marcas.

A3. Incremento de costos de producción

A4. Imitación de los diseños de las medias.

A5. Capacidad adquisitiva de clientes y consumidores.

CRUCE DE FODA

Cruce Fortalezas con Oportunidades

- **F1-O2:**La fábrica de medias Gardenia posee alta tecnología para su producción, y con el apoyo de las instituciones financieras puede invertir en más maquinaria de tecnología para una mejor producción.
- **F4-O4:**La empresa tiene diseños innovadores y con calidad con el cual puede expandirse a otros mercados andinos.
- **F6-O2:**Con la ayuda de las instituciones financieras y la buena relación con los proveedores ayudarán a la adquisición de más materia prima para la producción.
- **F7-O5:** Contar con preferencias arancelarias para la materia prima lo que ayudaría a disminuir los costos en los productos al momento de la distribución además de que se aumentará la rotación de los productos.

Cruces Fortaleza con Amenazas

- **F1-A1:** La utilización de tecnología avanzada va a permitir que se obtenga productos de buena calidad que contrarreste a los productos que son de menos calidad como las medias Chinas.
- **F5-A2:** Tener una producción de 24 horas beneficia a una producción a escala reduciendo costos, y con los cuales pueda competir.
- **F4-A4:** La constante rotación de los inventarios de mercadería hará que los diseños se actualicen continuamente y evitar las imitaciones de las medias.

Cruce Debilidades con Oportunidades

- **D2-O3:** El apoyo por parte del gobierno ayuda a la capacitación del personal con temas relacionados al sector textil.
- **D4-O4:** Realizar manuales de exportaciones y ser realizados por la empresa misma, mejorara el ingreso del producto a otros mercados andinos.
- **D5-O4:**La inexistencia de un departamento de comercio exterior, no permitirá el aprovechamiento total de los acuerdos y convenios comerciales que el Ecuador tiene con los diferentes países de la CAN.

Cruce Debilidades con Amenazas

- **D2-A1:**La falta de capacitación al personal puede afectar al proceso de producción generando pasatiempos y fallas en los productos, haciendo que los clientes busquen nuevas industrias y en ese caso la media China seria escogida, por lo que es importante la capacitación al personal.
- **D1-A2:** Si se tuviera una estructura organizacional eficiente permitirá fijar las metas de la empresa y buscara estrategias que contrarreste a los competidores de otra marca.
- **D6-A2:** Implementación de un sistema de facturación electrónica para ir un paso delante de los competidores de otras marcas.

2.9 Determinación del problema diagnóstico

En base a la recolección de información y posterior análisis del diagnóstico elaborado por varias herramientas y recursos tales como las variables, indicadores, técnicas de investigación buscando información específica y general de la fábrica de medias Gardenia como base de estudio y focalización se ha podido determinar el problema diagnóstico el cual es que no cuentan con un modelo de gestión pues la fábrica aún tiene deficiencias dentro de su organización administrativa y no cuentan con la mayoría de las variables de la planeación estratégica o se encuentra solo escritas pero no se las pone en práctica.

Se pudo identificar que al realizar sus exportaciones de medias hacia Colombia lo hacen con tramitadores y no lo hacen de manera directa. Actualmente cuentan con la capacidad de producción, maquinaria de última generación electrónicas, crean modelos únicos ya que ellos mismo diseñan, llevan la innovación y creatividad con sus productos por lo que desean ingresar a nuevos mercados de preferencia la Comunidad Andina de Naciones.

2.10 Solución estratégica general

Después de haber analizado la situación actual de la fábrica y ver las deficiencias existentes se ve la necesidad de crear un modelo de gestión y ampliar sus conocimientos sobre comercio exterior para que realicen sus exportaciones sin tramitadores.

2.11 Conclusiones del diagnóstico

Después de realizar el análisis de toda la información detallada anteriormente se concluye que:

La fábrica de medias Gardenia aún tiene deficiencias dentro de su organización administrativa pues solo cuentan con un documento donde se describe ciertos elementos del plan estratégico como misión, visión, políticas, etc., pero no se le pone en práctica, ni se ejecuta, tampoco se ha dado a conocer al personal y no cuenta con manuales de funciones Por lo que actualmente se está buscando reestructurar la organización tanto administrativamente como físicamente para el buen desenvolvimiento de la empresa.

Gardenia es una gran empresa de producción de medias para damas, caballeros y niños en la línea deportiva, casual y formal que trabajan las 24 horas del día con una capacidad de producción de 150.000 docenas al mes, además cuentan con patentes de sus nombres y productos no solo dentro del país sino también en el exterior como Colombia, sin embargo se investigó a través de estadísticas que Perú no es importador potencial de medias de

Ecuador ya que cuenta con Tratado de Libre Comercio con China.

Tiene una gran capacidad de producción de 150.000 docenas al mes y la mayoría de su maquinaria es de última generación son electrónicas, programables, crean modelos únicos ya que ellos diseñan, llevan la innovación y creatividad con sus productos

La fábrica realiza exportaciones de su producto hacia Colombia donde se encuentran posesionados y actualmente realizan exportaciones mensuales; sin embargo no lo hacen de manera directa utilizan de tramitadores.

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

3.1.2 Introducción al capítulo

El desarrollo del presente capítulo se realiza a través de la investigación de este proyecto que tiene como sustento el diagnóstico elaborado en el capítulo II en el cual da como resultado que la "Fábrica de medias Gardenia" no cuentan con un modelo de gestión por lo que se encontró que aún tiene deficiencias dentro de su organización administrativa y que no aplican con la mayoría de las variables de la planeación estratégica o se encuentra solo escritas pero no se las pone en práctica.

Igualmente sus exportaciones de medias hacia Colombia lo hacen con tramitadores y no lo hacen de manera directa, también desean ingresar a nuevos mercados de preferencia a los países pertenecientes a la Comunidad Andina de Naciones.

Esta investigación se lleva a cabo a través de un análisis de un modelo de gestión para poder internacionalizarse, así como también de datos estadísticos reales como páginas web de organizaciones, instituciones, ministerios, aduanas de los países pertenecientes a la Comunidad Andina.

La investigación recopila información sobre los requisitos de ingreso a Colombia, Perú y Bolivia con los respectivos pasos y requerimientos a seguir para la exportación de medias de Ecuador de manera directa.

Se recopilarán datos que contribuyan a determinar los factores en el entorno que intervienen y que afectan de forma directa e indirecta a la fábrica, se obtendrá información

primaria y secundaria que permita sustentar la factibilidad de aplicación del proyecto y del reconocimiento de los recursos con los que se cuenta actualmente la fábrica como es capacidad de producción, maquinaria de última generación electrónicas, sus facilidades y medios.

De igual forma se investiga, diseña, desarrolla los pasos, fases y secuencias del modelo de gestión para la internacionalización de la línea de producción donde se aplicarán los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria y se propondrá para aplicación dentro de la fábrica Gardenia.

3.1.3 Justificación de la propuesta

En la actualidad el gobierno de Ecuador está implementando varias estrategias para el desarrollo del país, además se busca cambiar la matriz productiva y fomentar las exportaciones de productos no tradicionales sino de productos terminados, dentro de esto se puede considerar a los textiles, ya que son transformados totalmente y también se puede tomar en cuenta a las medias o calcetines como complementos de vestir.

La provincia de Imbabura desde tiempo atrás se ha destacado por ser un sector textil, aquí se ha desarrollado grandes empresas textileras que están a la vanguardia de la moda y que en la actualidad son reconocidas por la calidad de cada una de las prendas.

Dentro de estas empresas se puede a ubicar a la “Fábrica de medias Gardenia” que es una gran empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de medias para damas, caballeros y niños, que cuenta con toda la tecnología e infraestructura necesaria para la producción de medias, sin embargo a pesar de ser una gran empresa existen algunos problemas tanto administrativos como en los procesos de exportación, que se diagnosticó en el anterior capitulo.

Por este motivo, enfocándose en los problemas de la fábrica se ve la necesidad de elaborar un modelo de gestión que permita mejorar tanto sus estrategias administrativas como la comercialización de los productos a otros mercados, y aprovechar la ventajas que se presentan dentro de los países integrantes de la Comunidad Andina, ya que según el " Diario HOY" publicado en internet (9 de agosto, 2013), las exportaciones de textiles hacia Colombia han aumentado en los últimos años, los datos de la Asociación de Industriales Textiles expresa que las ventas en el año 2006representaban alrededor de $37,6 millones de dólares y en el año 2012 incremento a $78 millones de dólares.

Este incremento se debe a los acuerdos que Colombia ha firmado con EEUU y la Unión Europea, haciendo que el poder adquisitivo aumente y las preferencias de los compradores sean por los productos importados, por esta razón es una ventaja considerada para exportar a este país.

El modelo de gestión se realiza con la finalidad de mejorar un sistema o procesos ya establecidos, de tal manera que dentro de este proyecto se toma en cuenta el proceso de exportación directa anteriormente explicada, lo que significaría no tener la necesidad de contratar intermediarios para una exportación. Además se investigó sobre el bloque económico regional CAN (Comunidad Andina de Naciones), en el cual se analizarán los mercados andinos donde se encontrará posibles compradores de los países de Bolivia y Perú. A pesar de que la información estadística del Banco Central del Ecuador expresa que las exportaciones a Perú son extremadamente reducidas se verá si existe la factibilidad de exportar a este país.

3.1.4 Factibilidad de aplicación

La implementación del modelo de gestión para la internacionalización de la línea de producción de la "Fábrica de medias Gardenia" hacia la Comunidad Andina de Naciones es de importancia, es por eso que esta propuesta se fundamenta bajo parámetros de

investigación en fuentes reales y sólidas, quehan permitido tener la seguridad y confiabilidad de que es factible, viable, realizable y beneficioso para la fábrica.

También cuenta con el apoyo incondicional de los propietarios de la fábrica la Sra. María Gardenia Recalde Andrade y su esposo que han brindado su ayuda e igualmente están dispuestos a aplicar este proyecto y con todos los parámetros técnicos, administrativos, legales e investigativos para llevarlo a cabo.

La "Fábrica de medias Gardenia" es una empresa que ya tiene ganado su prestigio y su nombre es conocido pues tiene varios años en el mercado, y ha buscado llegar a nivel internacional por medio de sus exportaciones, siendo Colombia uno de sus principales destinos de exportación.

Gardenia se ha caracterizado por maquinaria de última generación que son electrónicas con las que cuentan actualmente donde crean modelos únicos que ellos diseñan, donde trabajan 24 horas al día con materia prima de calidad. Cuenta con clientes fijos que mantienen fidelidad con la fábrica, también trabajan con instituciones educativas, instituciones militares, almacenes grandes como es Maratón Sport, Etafashion y además cuenta con sus propios almacenes que son puntos de venta de sus productos.

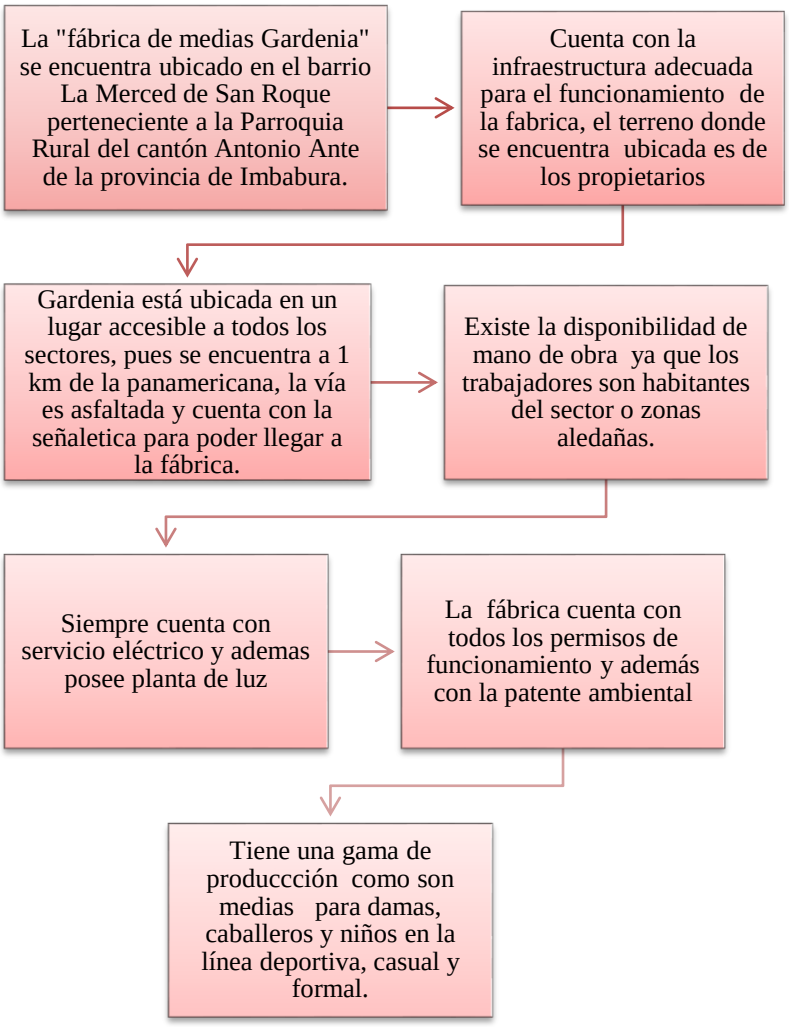
Y existe el deseo de reestructurar la fábrica y adquirir más conocimiento en comercio exterior para realizar sus exportaciones sin tramitadores y de manera directa. Por ello existen facilidades para la aplicación y viabilidad de este proyecto.

3.1.5 Aspectosdel micro entorno de la empresa

El análisis del micro entorno contribuye a determinar en qué posición se encuentra la empresa con respecto al macro entorno.

3.1.5.1 LA EMPRESA

GRÁFICO N° 16: Descripción de la fábrica de medias Gardenia



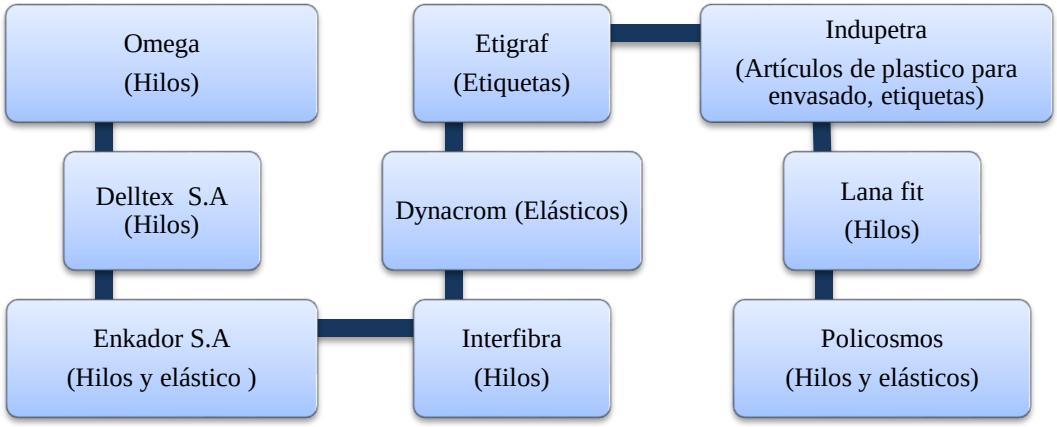
Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

3.1.5.2 PROVEEDORES:

La "Fábrica de medias Gardenia" cuenta con proveedores nacionales como extranjeros, donde Gardenia tiene una relación directa.

- En el caso de los proveedores nacionales se encargan de distribuir hilos, etiquetas y fundas en la fábrica y el pago lo realizan a través de transferencias, cheques o depósitos bancarios.

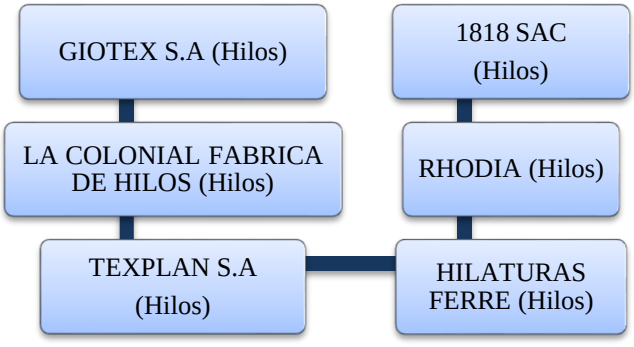
GRÁFICO N° 17:Proveedores nacionales



Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

- En el caso de proveedores extranjeros tienen de distintos países que son de Perú, México, España, Hong Kong, Italia, India, se utiliza la comprar vía online o telefónica , con transferencias de dinero por lo que se realiza importaciones de materia prima como es el algodón, elástico, fibras sintéticas, …, etc.

GRÁFICO N° 18:Proveedores extranjeros



Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

3.1.5.3 CLIENTES

La "Fábrica de medias Gardenia" cuenta con diversidad de modelos para todos los gustos y preferencias que segmenta de la siguiente manera:

- **Hombres de edad de 12 en adelante:** Talla 8-10, 10-12 con medias deportivas, casuales y formales.
- **Mujeres de edad de 12 en adelante:** Talla 8-10, 10-12 con medias deportivas, casuales y formales.
- **Niños de 0 meses a 11 años:** Tallas 0, 0-2, 2-4, 4-6, 6-,8 con medias deportivas, casuales y formales.

3.1.5.4 COMPETIDORES

Si existen ya que no es la única fábrica en esta línea y porque el producto que ofrece es de alto consumo como prenda de vestir sus principales competidores se encuentran las medias chinas. Con respecto a los competidores nacionales que a la vez figuran como exportadores y son TEXTILES EL RAYO con medias Roland, Confecciones Recreativas FIBRAN CIA.LDTA, PINTO S.A, Ingesa S.A, Josa Tulcán Humberto, De la Torre Ipiales Luis Alberto, Tabango Sarancing José Rafael.

Tabla N° 6:Exportadores actuales de medias de algodón en Ecuador

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	NOMBRE EXPORTADOR
6115950000	DE ALGODÓN	CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA.
		EMPRESAS PINTO S.A.
		RECALDE ANDRADE MARIA GARDENIA
		TEXTILES EL RAYO CIA LTDA

Fuente: Banco Central del Ecuador
Año: 2014

Tabla N°7: Exportadores actuales de medias de fibras sintéticasen Ecuador

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	NOMBRE EXPORTADOR
6115960000	DE FIBRAS SINTÉTICAS	CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA.
		DE LA TORRE IPIALES LUIS ALBERTO
		INGESA S.A.
		JOSA TULCAN HUMBERTO
		RECALDE ANDRADE MARIA GARDENIA
		TABANGO SARANSIG JOSE RAFAEL
		TEXTILES EL RAYO CIA LTDA

Fuente: Banco Central del Ecuador **Año:** 2014

Existen también pequeños competidores dentro de la provincia Imbabura y del cantón Antonio Ante que son pequeñas y medianas fabricas que también distribuyen dentro del mercado local como son:

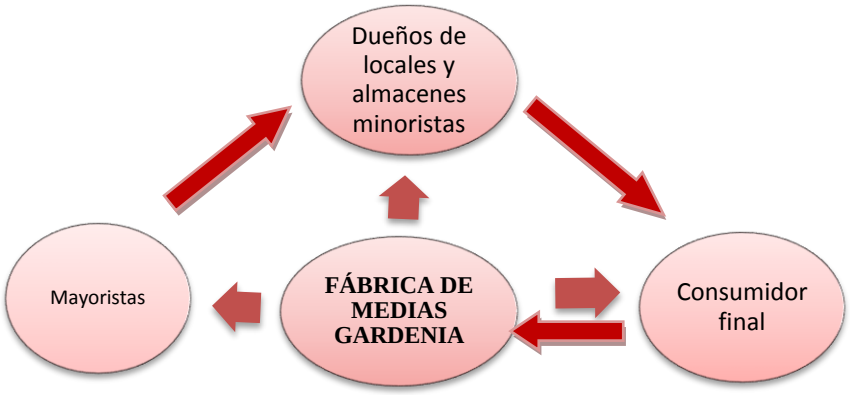
Tabla N° 8: Fábricas de medias en la provincia de Imbabura

FABRICAS	CIUDAD
Medias Eltex	**Atuntaqui**
Confecciones Margoth	**Atuntaqui**
Corporación Textil Mishell	**Atuntaqui**
LOREN´S	**Atuntaqui**
BAYTEX	**Atuntaqui**
Fábrica de medias PUNTO FINO	**San Antonio**
PUNTA BLANCA	**Atuntaqui**
Medias Escotex	**Atuntaqui**
Medias JORTEX	**Otavalo**
Fábrica de calcetines Shirley	**Otavalo**
Mecrisga	**Otavalo**
Medias TATY	**Atuntaqui**

Fuente: Municipio de Atuntaqui
Elaborado: Las Autoras
Año: 2014

3.1.5.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

GRÁFICO N° 19: Canales de distribución



Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

3.1.6 Aspectos de Macro entorno de la empresa.

3.1.6.1 FUERZAS DEMOGRÁFICAS:

GRÁFICO N°20: Relación de la "Fábrica Gardenia" – fuerzas demográficas

Elaborado por: Las autoras **Año:** 2014

Estas fuerzas repercuten en la venta de las medias ya que todo depende del cliente pues es una prenda de vestir, igualmente la clase social pues determina la capacidad de adquirirla o no, o también cuándo lo podría hacer.

El género es muy importante ya que de esto dependen los modelos de medias que se producen dentro de la fábrica y así se segmenta la producción dependiendo si es para sexo femenino o masculino.

Gardenia toma en cuenta para su producción los gustos y preferencias del consumidor es por eso que tiene diferentes líneas como son casual, formal y deportiva y siempre busca estar a la vanguardia del mercado, de igual manera toma en cuenta la edad pues de esto depende la cantidad de producción por tallas y conocer si es para niño o adulto. De igual manera la edad permite saber si están en capacidad de adquirir por sí mismo o dependen de terceras personas para hacerlo.

3.1.6.2 FUERZAS ECONÓMICAS:

Las fuerzas económicas que influyen directamente a la "Fábrica de medias Gardenia" son:

GRÁFICO N°21: Fuerzas económicas

Elaborado por: Las autoras **Año:** 2014

3.1.6.3 FUERZAS TECNOLÓGICAS:

Esta fuerza es importante para la fábrica debido a que se necesita usar la última tecnología para poder contar con productos de excelente calidad y además tener un proceso productivo eficaz, así como también se beneficia en los siguientes aspectos:

- La constante innovación de tecnología minimiza tiempo en la producción.
- La tecnología ha permitido obtener materiales tales como hilos, telas y tejidos de mejor calidad, o que permiten un mejor acabado y durabilidad a los productos textiles.

- Permite la aplicación de sistemas automáticos con maquinarias modernas, en la que se reduce costos por mano de obra.
- Programas o software inteligentes que permiten diseñar en menos tiempo de lo normal.

3.1.6.4 FUERZAS POLÍTICAS:

Son las decisiones que el gobierno toma ante diferentes situaciones, que bien puede beneficiar o perjudicar. Sin embargo las decisiones que se ha tomado actualmente benefician al sector textil y las expectativas al comercio exterior, pero en aspectos legales y tributarios se vuelve cada vez complejo:

- Invocación por parte del Estado ecuatoriano por consumir "lo nuestro", ya sean productos o servicios.
- Beneficios para traer maquinaria a la empresa con preferencias y menores aranceles.
- Pertenecer a un gremio y a la cámara de comercio para recibir la ayuda del gobierno.
- Firmas de convenios con la Comunidad Andina (CAN). Donde se obtengan beneficios ya sea para exportar o importar materiales.
- Obligación de patentar la marca en el IEPI para poder ingresar a las ruedas de negocios nacionales e internacionales.
- Falta de control por parte del SENAE para combatir el contrabando

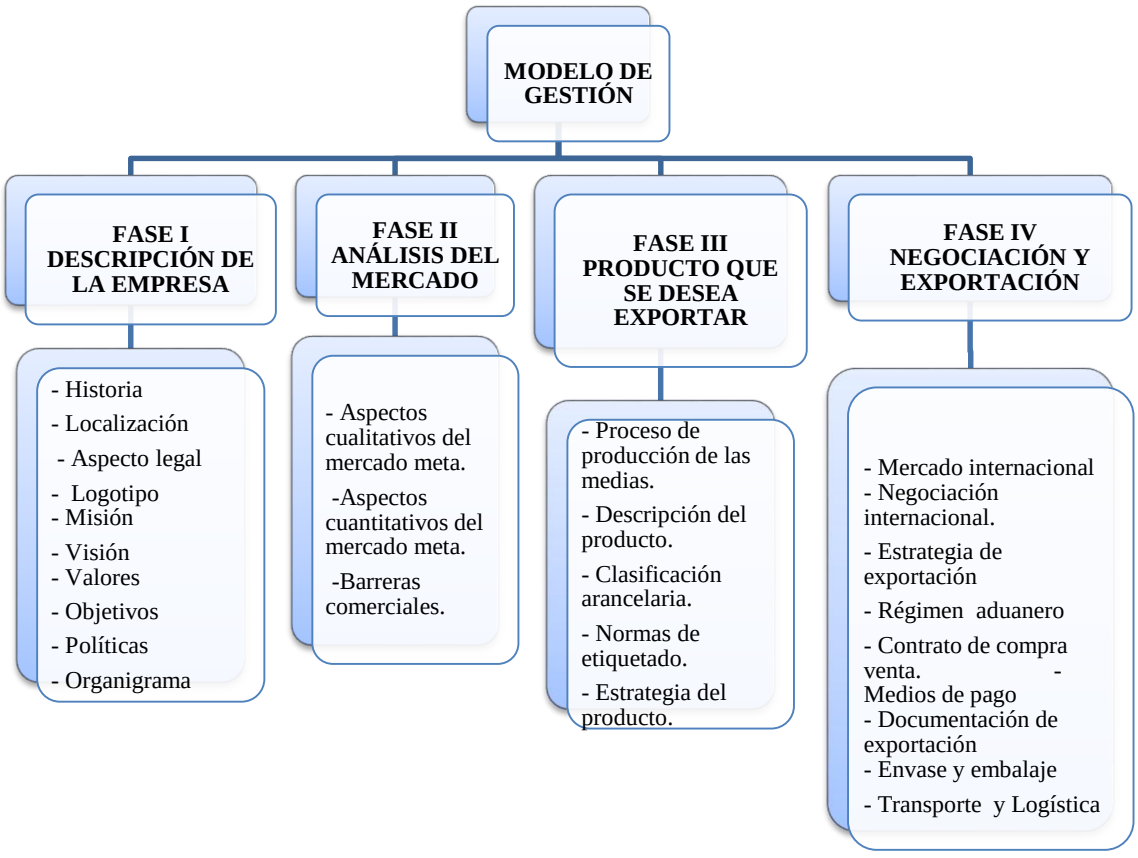
3.1.6.5 FUERZAS CULTURALES:

En la actualidad debido a la globalización, la imposición de la moda y la comodidad hace que las prendas de vestir estén en constante innovación, para este caso las medias son un completo de vestir que toda persona la utiliza, sin importar la cultura, etnia, edad o clase social a la que se pertenezca. De tal manera que las fuerzas culturales no afectan a la adquisición de este producto.

3.1.7 Descripción y Aplicación de la propuesta

El siguiente esquema será la base para diseñar el Modelo de Gestión para internacionalización y será desarrollado posteriormente estableciendo una estructura metodológica con sus respectivas fases, analizando los pasos necesarios a seguir **y** llevar a cabo la aplicación de dicha propuesta, basados en aspectos y datos reales proporcionados por la "Fábrica de medias Gardenia".

GRÁFICO N° 22:Estructura del Modelo de Gestión



Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.2.1 Fase I (Descripción de la empresa)

3.2.1.1 Historia de la creación de la "Fábrica Gardenia"

A los inicios del año1972 los esposos Luis Aguirre y Gardenia Recalde arrancan con una máquina para la fabricación de calcetines, una para sacos de lana y una máquina cosedora, lo cual constituye el nacimiento de la microempresa del matrimonio Aguirre-Recalde llamada Confecciones Gardenia.

En el año de 1977 dicho taller ya contaba con ocho máquinas y decide realizar la adquisición y adiestramiento en el manejo de dos máquinas automáticas de alta producción para la elaboración de sacos de lana en Italia.

Hasta 1980 se produce medias y sacos y en ese año se deja a un lado la producción de sacos lana y se especializa en la elaboración de medias, se compra 20 máquinas de fabricación alemana dando paso así a lo que hoy se conoce como Fábrica de Medias Gardenia.

A partir de este año se fue mejorando en tecnología y para el 84 ya contaba con 43 obreros y 25 máquinas, con esto se tenía cubierto un gran segmento del mercado nacional como son: Quito; Guayaquil, Ambato Riobamba, Huaquillas, Tulcán, etc.

En la década de los años 90, llega a la fábrica las primeras máquinas electrónicas y con ello una nueva era en la fabricación de medias. En esta época la empresa ya cuenta con tres locales propios en Guayaquil y son distribuidores de las principales ciudades del país.

A partir del año 1991 se ha ido mejorando constantemente en cuanto a tecnología y maquinaria, en estos días se cuenta con maquinaría de última generación que han venido a dar más capacidad de producción y un mayor realce en cuanto a calidad brindada a los clientes.

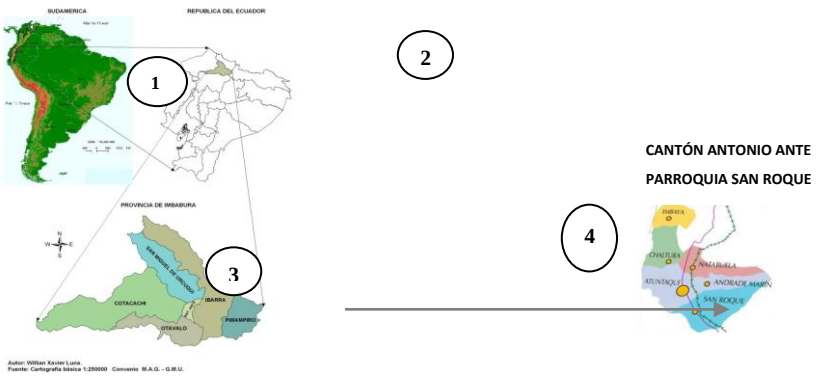
En la actualidad cuenta con 155 empleados en toda la fábrica y está ingresando a mercados internacionales como es Colombia, además busca llegar a más países y seguir creciendo.

3.2.1.2 Ubicación geográfica

Macro localización y Micro localización.

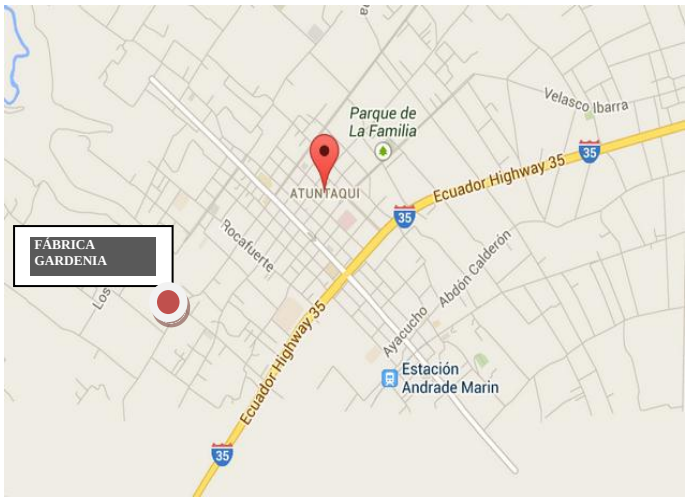
Se localiza en la Sierra Norte del Ecuador, en la Provincia de Imbabura, cantón Antonio Ante, parroquia de San Roque en el barrio La Merced

GRÁFICO N° 23:Macro localización



Fuente: http://lomejordeatuntaqui.blogspot.com/
Año: 2013

GRÁFICO N° 24: Micro localización de la "Fábrica Gardenia" en San Roque



Fuente: http: //ecuador.gugadir.com/fabrica-gardenia-e8360.html
Año: 2014

3.1.2.3 Aspecto legal actual.

La "Fábrica de medias Gardenia", tiene la figura y estructura legal como persona natural, que desarrolla las actividades de fabricación y comercialización de medias para damas, caballeros y niños en la línea formal, casual y deportiva.

Gardenia es una empresa mediana ya que cuenta con 155 empleados y con un monto de ingresos de 4´825 066.22usd que se declararon en el impuesto a la renta del año 2013.Se le clasificó de esta manera según lo que establece el COPCI en el reglamento del libro III dentro del Art.106 de Clasificación de las MYPIMES literal c) Mediana empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1'000.001,00) y cinco millones (USD 5'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América.

PROPUESTA CAMBIO DE PERSONA NATURAL A JURÍDICA

Se analizó la declaración del impuesto a la renta del año 2013. (**VER ANEXO K)**
Se realizó el pago como persona natural con el porcentaje del 35 % de acuerdo a las tarifas establecidas por el SRI.

Tabla N° 9: Cuadro de tarifas para el cálculo Impuesto a la Renta.

AÑO 2013 - En dólares			
Fracción Básica	**Exceso hasta**	**Impuesto Fracción Básica**	**% Impuesto Fracción Excedente**
0	10.180	0	0%
10.180	12.970	0	5%
12.970	16.220	140	10%
16.220	19.470	465	12%
19.470	38.930	855	15%
38.930	58.390	3.774	20%
58.390	77.870	7.666	25%
77.870	103.810	12.536	30%
103.810	En adelante	20.318	35%

Fuente: http://www.sri.gob.ec/de/167
Año: 2013

Tabla N° 10 : Cálculo impuesto a la renta persona natural

Cálculo del Impuesto a la Renta	
BASE IMPONIBLE	153393,34
-FRACCIÓN BÁSICA	103810,00
	49583,34
*%IMPUESTO FRACCIÓN	0,35
	17354,17
+IMPUESTO FRACCIÓN BÁSICA	20318,00
IMPUESTO CAUSADO	37672,17

Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

Se realizó el cálculo para determinar cuánto hubiese pagado si era una persona jurídica basándose a lo estipulado en el servicio de rentas internas donde explica que la tarifa del impuesto será del 22% aplicable para el período 2013.

Tabla N° 11: Cálculo impuesto a la renta persona jurídica propuesta

Cálculo	
INGRESOS	4825066,22
- COSTOS Y GASTOS	4658459,94
-PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	24090,94
TOTAL	142515,34
PORCENTAJE	0,22
IMPUESTO CAUSADO	31353,37

Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

Tabla N°12: Cuadro comparativo de pago Impuesto a la Renta

IMPUESTO A LA RENTA	
PERSONA NATURAL	
MONTO A PAGAR AÑO 2013	PORCENTAJE DEL CÁLCULO
37672,17	35%

IMPUESTO A LA RENTA	
PERSONA JURÍDICA	
MONTO A PAGAR AÑO 2013	PORCENTAJE DEL CÁLCULO
31353,37	22%

PERSONA JURÍDICA	**PERSONA ACTUAL NATURAL**	**DIFERENCIA**
31353, 37	37672,17	-6318,80

Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

Se estableció que como persona natural realizó un pago mucho más grande que como persona jurídica ya que existe una diferencia de porcentajes para el cálculo por lo que da como resultado la diferencia de $6318,80 USD.

En el reglamento del COPCI, se especifica a profundidad las ventajas de pertenecer a las MIPYMES:

Las sociedades que reinviertan sus utilidades en adquisición de maquinarias nuevas que se utilicen para sus actividades productivas así como la adquisición de tecnología que mejoren la productividad, incrementen empleos y generen diversificación productiva obtendrán una reducción de puntos porcentuales de la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido en activo productivo.

Pero existe aún más ventajas se registra en el RUM (Registrito Único de MIPYMES). Este registro permite identificar y categorizar a las MIPYMES de producción de bienes, servicios o manufactura con el fin de tener una base de datos con el cual se notificara a las empresas el conocimiento y el acceso a los beneficios tales como:

PERSONA JURIDICA CON (RUM)

- Deducción de gastos del 100% durante 5 años.
- Acceder al registro de compras públicas.
- Derecho a participar en programas y proyectos de apoyo al sector.
- Contactos empresariales y oportunidades de nuevos mercados.
- Desarrollo tecnológico.
- Acceso al sistema integral de innovación, capacitación técnica y emprendimiento.
- Contarán con financiamiento obligatorio, a través de la creación de redes y mecanismo de financiamiento.
- Oferta de servicios de desarrollo empresarial.

CREACIÓN DE LA "FÁBRICA DE MEDIAS GARDENIA" COMO UNA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

Tras analizar la situación actual de Gardenia y el deseo de su propietaria de cambiar su estructura legal de persona natural a jurídica para precautelar su patrimonio personal planteamos esta posibilidad a la que podrían acogerse a ser una **COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.**

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva por lo que se propone que se realice el siguiente cambio:

TABLA Nº 13: Ventajas y desventajas de compañía limitada y persona natural

Desventajas Compañía Limitada	Desventajas Personal Natural
-Se pueden transmitir libremente las participaciones, pero con el consentimiento de los demás participes. -Deben tener una Junta de accionistas al año mínimo. - Tiene la obligación a depositar cuentas anuales en el Registro Mercantil. -Si la compañía requiere aumentar el número de socios (más de 15), se deberá transformar en otra clase de compañía o liquidarse. -Para los efectos fiscales y tributarios, estas compañías son sociedades de capital.	-El dueño asume la responsabilidad sobre las obligaciones de la empresa con su propio patrimonio. -El capital que se puede invertir en la empresa se limita a lo que posee el dueño. -Dificultad para conseguir créditos bancarios -Acepta y garantiza con sus bienes, cualquier obligación o deuda a la que pueda estar sujeta la empresa. -Capital limitado solo a lo que pueda aportar el dueño
Ventajas Compañía Limitada	**Ventajas Personal Natural**
-No exige elevada cantidad de capital para constituirse. -La responsabilidad de los socios está limitada a las aportaciones. -Hay menor rigor formal que en las sociedades anónimas. - Este tipo de compañía podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la ley.	- No se necesita de socios para poder manejar una empresa. - Se puede tomarlos gastos personales como gastos deducibles. -La documentación y trámites para el funcionamiento es más rápido y fácil. -El costo es menor. El control le pertenece a una persona y nadie más. -Se puede aumentar o disminuir el patrimonio de la empresa sin necesidad de tantos trámites. -Pueden acogerse a regímenes más favorables para el pago de impuestos.

Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

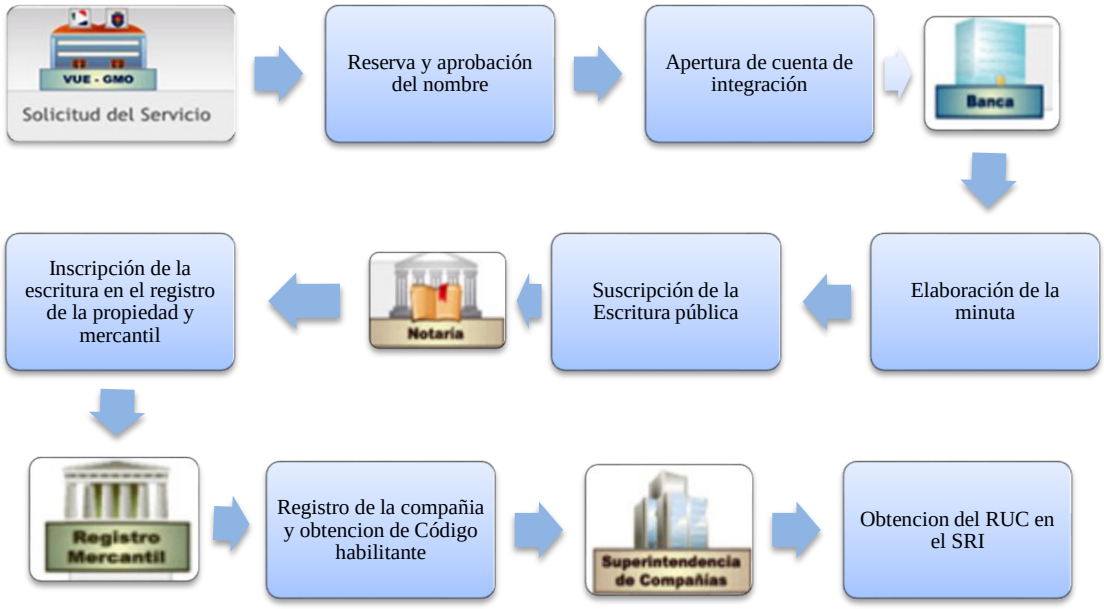
Por lo cual se propone que se realice el cambio a compañía limitada y como socios a sus dos únicos hijos emancipados y obtengan los beneficios de la creación de una nueva empresa como la exoneración del anticipo al Impuesto a la renta por 5 años.

Por lo que se creó la minuta acorde a lo establecido en la ley para la constitución de compañías de responsabilidad limitada. (**VER ANEXO P)**

Procedimiento de Constitución

Actualmente en la provincia de Imbabura se cuenta en el municipio de Otavalo la VUE "Ventanilla única empresarial" que se creó con el propósito de formalizar y apoyar a los emprendedores, a través de la simplificación de trámites y reducción de costos para creación de compañías.

GRÁFICO N° 25: Procedimiento de constitución



Elaborado por: Las autoras
Año:2014

La VUE solicita para realizar el trámite correspondiente a la constitución de la empresa los siguientes requisitos:

- Carta de compromiso para realizar los trámites de la constitución de la compañía firmada por el interesado.
- Tres nombres tentativos para la compañía a constituirse.
- Carta solicitando la apertura de cuenta de integración por parte del interesado. Donde debe depositarse la totalidad del capital asignado en una cuenta bancaria de integración de capital a nombre de la futura compañía. El banco conferirá un certificado que acredite el depósito antedicho, el mismo que deberá agregarse como documento habilitante a la escritura pública que contenga el respectivo acto constitutivo.
- Dos copias a color de cédula y certificado de votación del gerente propietario
- Original y dos copias de una planilla de pago de servicios básicos (luz, agua o teléfono) del local donde funcionará la compañía.
- Objeto o razón social

NOTA: La Ventanilla única empresarial realiza la logística y se encarga de llamarle al interesado para realizar los pagos correspondientes.

Tabla N° 14: Gastos del procedimiento de constitución

	Institución	Costo
Reserva del nombre	VUE	0
Minuta realizada por el abogado	PRIVADO	90
Apertura cuenta de integración	BANCO	400
Suscripción de la escritura	NOTARIA	85
Registro de la escritura	REGISTRO MERCANTIL	75
Ruc	SRI	0
Código habilitante	SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	0
Gastos varios		5
TOTAL		**655**

Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

3.2.1.4 Logotipo de la "Fábrica de medias Gardenia"

GRÁFICO N° 26: Logotipo

Elaborado por: Fábrica de medias Gardenia
Año: 2014

3.2.1.5 Misión y Visión

- **Misión Actual**

  Entregar a nuestros distribuidores y clientes un producto de alta calidad para de esta manera fomentar el desarrollo de la Provincia de Imbabura y porque no del Ecuador.

- **Visión Actual**

  Llegar a liderar con sus productos en el mercado nacional e incrementar sus ventas en el mercado internacional.

Elaborado por: Fábrica de medias Gardenia
Año: 2012

Esta es la misión y visión con que cuenta la fábrica a las cuales le faltan elementos básicos y por tal motivo se ve la necesidad de crear nuevas que contengan todos los siguientes elementos:

GRÁFICO N° 27: Elementos de la misión y visión

Misión	Visión
• El negocio • Razón de supervivencia • Propósito • Objetivos • Elementos diferenciales	• Formulado para los líderes • Dimensión del tiempo • Integradora • Amplia y detallada • Positiva y alentadora • Realista y posible • Difundida interna y externamente.

Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

- **Misión propuesta**

  Somos una fábrica diseñadora, productora y comercializadora de medias de calidad para el mercado local e internacional, que se preocupa por la satisfacción de los clientes a través de la generación de relaciones duraderas y de confianza con nuestros consumidores, proveedores y empleados.

- **Visión propuesta**

  Ser para el 2020 una empresa líder en la producción y comercialización de medias en la provincia de Imbabura que busca contar con el reconocimiento del mercado exterior a través de una constante mejorade sus procesos.

3.2.1.6 Valores actuales de la fábrica:

- **Liderazgo.-** Somos una empresa que está siempre a la vanguardia con la tecnología de punta y de nuevos modelos de medias, las mismas que nos han llevado a sobresalir tanto en el mercado nacional e internacional.
- **Transparencia.-** Nos destacamos porque todo nuestro personal se maneja con valores morales y éticos.
- **Honestidad.-** Las negociaciones, así como nuestras aportaciones a las diferentes Instituciones del Aparato Estatal Ecuatoriano se las realiza de manera clara y correcta.
- **Disciplina.-** Los procesos con toda actividad administrativa se las realizan dentro de la normativa de las leyes y de los reglamentos internos de la empresa y de valores éticos comprometidos a Dios.
- **Respeto**.- El trato es cordial y amable entre el personal interno y extremo de la fábrica.

3.2.1.7 Objetivos de la fábrica

- **Objetivo General actual:**

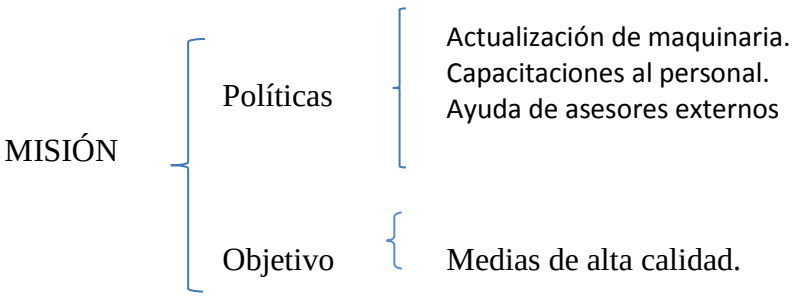
  Fabricar medias de alta calidad y ofrecerlos a nuestros clientes a precios bajos y manera directa.

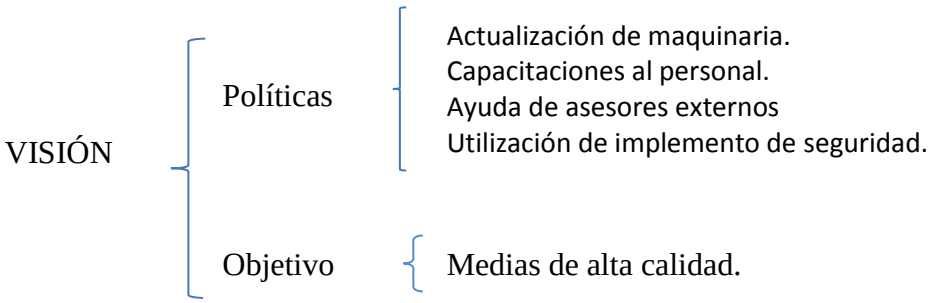
- **Objetivos Específicos actuales:**
  - Adquirir maquinaria de última tecnología
  - Capacitar al personal de ventas.
  - Crear una base de datos de nuestros clientes para fabricar medias a satisfacción de los mismos.
  - Comprar materia prima de alta calidad y durabilidad.
  -

3.2.1.8 Políticas empresarialesactuales:

- Se actualiza la maquinaria cada dos o tres años para poder fabricar nuevos modelos de medias para estar siempre con la tecnología de vanguardia.
- Capacitar al personal de las unidades administrativas, productivas, comercialización y mercadeo por lo menos una vez cada año.
- Se cuenta con asesores externos que ayuden a verificar los procedimientos administrativos, productivos y de sistemas informáticos.
- Todo el personal que trabaje con la maquinaria debe utilizar de manera obligatoria los implementos de seguridad industrial.

GRÁFICO N° 28:Coordinación de políticas y objetivos con la misión y visión propuesta.



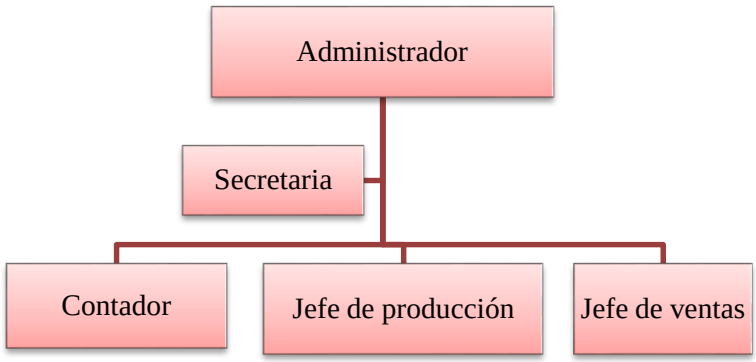


Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

3.2.1.9 Organigrama

Actualmente la empresa cuenta con el siguiente esquema:

GRÁFICO N° 29: Organigrama Actual

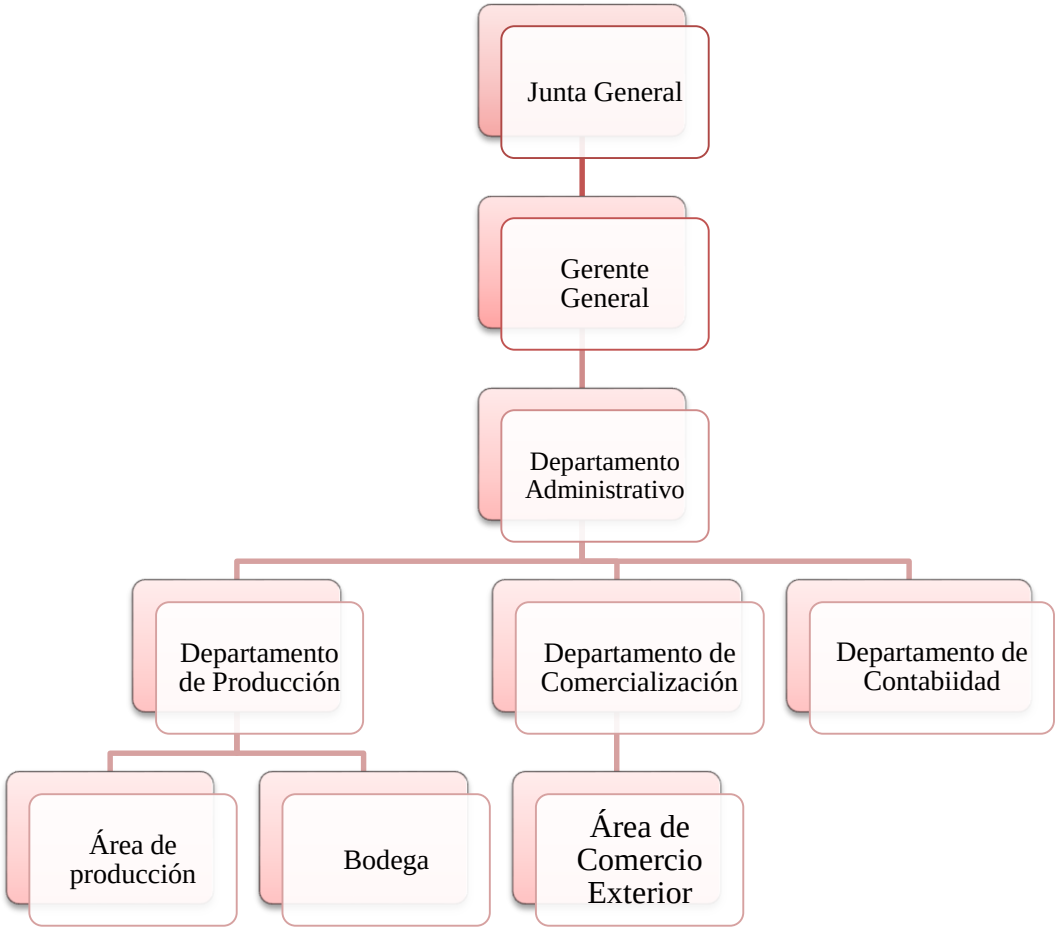


Fuente: Fábrica de medias Gardenia
Año: 2014

PROPUESTA

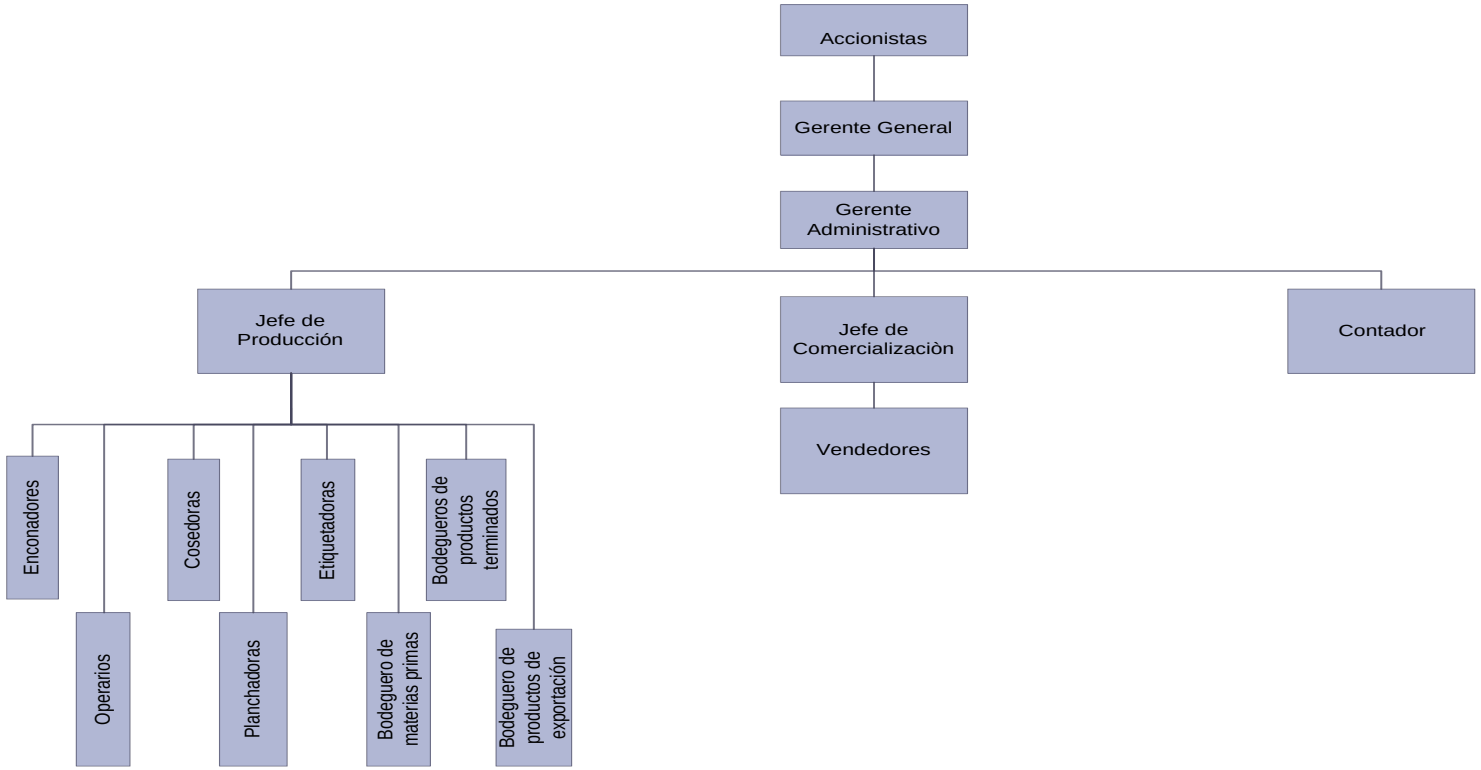
Se propone una estructura organizacional que ayude a la empresa a tener un mejor funcionamiento en la comercialización de las medias hacia mercados internacionales como la CAN.

GRÁFICO N° 30: Organigrama estructural propuesto



Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

GRÁFICO N° 31: Organigrama funcional propuesto.



Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

Se propone los siguientes organigramas, con el fin de obtener eficiencia en cada uno de los procesos, de igual manera representar de manera clara la estructura organizacional de la fábrica para un mejor desempeño.

Manual de Funciones

Expresa todas las actividades que debe desarrollar un trabajador en determinado cargo. Tambien debe contemplar las responsabilidades que le son inherentes, asi como su nivel de interaccion.(Ruiz, 2006)

Gerente General

El gerente generalserá el representante judicial y extrajudicial de la empresa, lógicamente tendrá el control operativo y financiero para que los recursos tengan el mejor rendimiento posible, facultándolo para seleccionar a los empleados y obreros idóneos de la compañía.

PERFIL:

- ✓ Título en Administración de Empresas, Contabilidad o Mercadotecnia.
- ✓ Disponibilidad tiempo completo.
- ✓ Tener experiencia en venta y comercialización.
- ✓ Edad comprendida entre 25 y 55 años.
- ✓ Tener buenas relaciones laborales.
- ✓ Ser emprendedor y deseos de superación.

FUNCIONES:

- ✓ Realizar estrategias para mejorar el rendimiento de todos los recursos.
- ✓ Tomar decisiones.
- ✓ Velar por el desarrollo de la empresa.
- ✓ Cumplir con las metas y objetivos planteados.

- ✓ Controlar la comercialización tanto en el mercado provincial y nacional.
- ✓ Buscar nuevos mercados.
- ✓ Atender a los clientes y proveedores.
- ✓ Elaborar planes de trabajo.
- ✓ Representar a la compañía en todos los actos y gestiones administrativas de la fábrica.
- ✓ Legalizará todos los contratos que sean necesarios.
- ✓ Establecer las políticas que sean necesarias para que los funcionarios cumplan con sus obligaciones de la manera más eficiente.
- ✓ Observar los informes de las diferentes áreas, para determinar el estado de la fábrica y así poder evaluar, mejorar y corregir los procesos en los que hayan inconvenientes.
- ✓ Organizar la programación de actividades.

Gerente Administrativo

PERFIL:

- ✓ Título de Administrador de empresas o equivalente.
- ✓ Experiencia miníma de 3 años en dirección de empresas o cargos similares.
- ✓ Analizar e interpretar informacion finaciera.
- ✓ Facilidad y responsabilidad para la toma de decisiones administrativas.
- ✓ Capacidad de integrar y coordinar equipos de trabajo para un buen ambiente laboral.
- ✓ Crear y desarrollar proyectos sustentables aplicando herramientas administrativas que permitan el crecimiento de la empresa.
- ✓ Excelente forma de expresar tanto oral como escrita de forma clara y precisa.

FUNCIONES:

- ✓ Analizar de los aspectos financieros como cantidades de inversión, volumen de ventas y demás situaciones financieras.

- ✓ Ayudar en la elaboración de toma de decisiones cuando se trate de inversiones.
- ✓ Negociación con clientes y proveedores.
- ✓ Administración adecuada de los recursos humanos, materiales y financieros.
- ✓ Determinación y cumplimiento de metas y objetvos de la fábrica
- ✓ Selección de adecuadas estrategias.
- ✓ Determinación de los recursos necesarios para el alcance de las metas.
- ✓ Supervisión y evaluación el desempeño de las diferentes áreas.
- ✓ Identificar los problemas de desempeño que se presente dentro de la empresa y corregirlos de tal manera que se mantega un equipo de trabajo ordenado.
- ✓ Selección de canales de comunicación para la motivación de todos los integrantes de la fábrica.
- ✓ Manejar de forma correcta información confidencial de la fábrica
- ✓ Elaborar los presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la fábrica.

Contador

PERFIL:

- ✓ Título en Contabilidad y Auditoría CPA.
- ✓ Disponibilidad tiempo completo.
- ✓ Trabajo bajo presión.
- ✓ Experiencia 3 años en cargos afines.
- ✓ Manejar paquetes contables.
- ✓ Buena relación con el público.
- ✓ Conocimientos legales sobre tributación y pagos de impuestos.

FUNCIONES:

- ✓ Llevar la contabilidad de la fábrica.

- ✓ Tener un registro de materia prima y productos.
- ✓ Realizar los roles de pagos de todos los empleados.
- ✓ Realizar conciliaciones bancarias.
- ✓ Manejo de facturas y comprobantes de retención.
- ✓ Creación de carpetas de empleados para registros de cédulas, documentos de IESS y retención de impuestos de los empleados.
- ✓ Recepción de documentación legal, técnica y operativa de la institución.
- ✓ Realizar cotizaciones de suministros en general.
- ✓ Contabilizar y analizar los ingresos, egresos y gastos de las operaciones y realizar informes periódicos.
- ✓ Archivar y custodiar los comprobantes de ingresos y egresos como facturas, recibos y otros documentos de respaldo contable.
- ✓ En base a los movimientos causados, establecer los pagos de impuestos y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- ✓ Analizar y evaluar las cuentas de inventarios, confirmando el registro diario de la contabilidad con las existencias físicas.

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

Jefe de ventas

PERFIL:

- ✓ Ingeniero en marketing, administración o Comercio Exterior.
- ✓ De 1 a 2 años de experiencia en áreas de ventas y/o atención al cliente
- ✓ Disponibilidad para trasladarse
- ✓ Disponibilidad tiempo completo
- ✓ Capacidad de negociar con clientes.
- ✓ Edad comprendida entre 28 y 45 años.

FUNCIONES:

- ✓ Generar emprendimientos o planes de negocios basados en oportunidades del mercado.
- ✓ Cumplir con la distribución del producto de forma adecuada.
- ✓ Mantenerse informado del comportamiento del mercado y las necesidades del consumidor.
- ✓ Gestionar canales y estrategias de comercialización adecuados.
- ✓ Manejar políticas de promoción.
- ✓ Mantenerse informado con cada uno de los vendedores.
- ✓ Analizar el comportamiento del consumidor.
- ✓ Realizar estudios de mercado.
- ✓ Gestionar contratos de compraventa internacional.
- ✓ Ejecutar los procedimientos de comercio exterior considerando la normativa implementada.
- ✓ Presupuestar costos de la operación de importación de maquinarias, materias primas y exportación de los productos.

Vendedores

PERFIL:

- ✓ Tener conocimientos en relaciones públicas o experiencia en ventas
- ✓ Conocimientos contables y computación.
- ✓ Comprender edad entre 24 y 35 años
- ✓ Demostrar actitudes como la paciencia, tolerancia, entusiasmo, facilidad de palabra, empatía.
- ✓ Tener valores como la honradez, responsabilidad y puntualidad.
- ✓ Capacidad de adaptación.

FUNCIONES:

- ✓ Mantener todo el sistema de ventas en orden.
- ✓ Mantener contactos con los clientes mayoristas a nivel local y nacional.
- ✓ Establecer anualmente las metas de venta con el jefe de comercialización.
- ✓ Mantener estadísticas al día de las operaciones efectuadas.
- ✓ Llevar control individual de todas las cuentas por cobrar.
- ✓ Atender los pedidos de todos los clientes.
- ✓ Elaborar los comprobantes de salida de mercadería.
- ✓ Verificar el pago del cliente en caja.
- ✓ Preparar y despachar el pedido del cliente.
- ✓ Realizar y guardar correctamente las facturas.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Jefe de Producción

PERFIL:

- ✓ Título de Ingeniería Textil
- ✓ Experiencia mínimo de 2 años en la profesión
- ✓ Dominio de procesos productivos de las medias.
- ✓ Capacidad de creatividad y diseño.
- ✓ Diagnóstico de faltas y planteamiento de soluciones.

FUNCIONES:

- ✓ Diseño de procesos y sistemas productivos
- ✓ Manejos de personal que están dentro del proceso productivo.
- ✓ Aplicación de modelos fisicomatématicos para la generación de soluciones.

- ✓ Revisar las maquinas textiles antes de su funcionamiento.
- ✓ Diagnóstico de fallas y planteamiento de soluciones.
- ✓ Instalar, organizar, operar y dar mantenimiento eficiente a la maquinaria empleada en los diferentes procesos de la confección.
- ✓ Solucionar problemas técnicos en situaciones y de cotidianas y establecer sistemas que la empresa requiere.
- ✓ Planear, instalar, mantener y operar la máquina utilizada en la industria de las medias.
- ✓ Administrar eficientemente todos los recursos a su disposición.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Enconadores

PERFIL

- ✓ Tener edad entre 20 a 38 años de edad.
- ✓ Haber estudiado nivel primario.
- ✓ Conocer sobre el manejo de herramientas y hojas de control de inventarios, u órdenes de producción.
- ✓ Disponibilidad de tiempo completo.
- ✓ Eficacia y responsabilidad en su trabajo.
- ✓ Experiencia en tareas similares un año mínimo.

FUNCIONES

- ✓ Colocar los conos de hilos en las respectivas máquinas.
- ✓ Manejar correctamente las hilaturas dependiendo la orden de producción.
- ✓ Conocer los nombres y tipos de hilos que existen dentro de la empresa.
- ✓ Evitar el desperdicio de hilos durante la producción.

Operarios

PERFIL

- ✓ Estudios textiles o afines.
- ✓ Edad de entre 23 a 35 años de edad.
- ✓ Tener conocimiento de maquinarias industriales.
- ✓ Eficiencia y responsabilidad en el trabajo.

FUNCIONES

- ✓ Conocer el funcionamiento de las maquinarias.
- ✓ Mantención y limpieza de las maquinarias.
- ✓ Avisar sobre problemas ocasionados en la producción.
- ✓ Manejar el control de las medias producidas u órdenes de producción.
- ✓ Virar las medias para el siguiente proceso del cocido.
- ✓ Asegurarse del buen funcionamiento de las máquinas de producción de las medas
- ✓ Enviar las medias elaboradas a la siguiente etapa de producción.

Cosedoras

PERFIL

- ✓ Estudios primarios o conocimientos de corte y confección
- ✓ Experiencia de dos a tres años.
- ✓ Edad de entre 18 a 35 años de edad.
- ✓ Tener conocimiento de maquinarias de cocer
- ✓ Eficiencia y responsabilidad en el trabajo.
- ✓ Puntualidad a la hora de llegar al trabajo.

FUNCIONES

- ✓ Cuidar las materias y máquinas proporcionadas
- ✓ Mantener la producción, es decir no tardarse demasiado en la costura.
- ✓ Evitar fallas en el cocido de las medias.
- ✓ Anotar los retrasos, fallas, para evitar problemas dentro de la producción.
- ✓ Utilizar el uniforme y demás complementos correctamente.
- ✓ Verificar el funcionamiento correcto de las máquinas de coser.
- ✓ Enviar la media cocida a la siguiente fase de planchado.

Planchadoras

PERFIL

- ✓ Estudios primarios
- ✓ Edad de entre 18 a 40 años de edad.
- ✓ Eficiencia y responsabilidad en el trabajo.
- ✓ Puntualidad a la hora de llegar al trabajo.
- ✓ Agilidad en el trabajo.

FUNCIONES

- ✓ Aplicar eficientemente el tiempo estimado para la colocación de la media.
- ✓ Colocar las medias según el tamaño en la máquina de planchado adecuada
- ✓ En caso de daños de la maquina avisar al jefe de producción.
- ✓ Utilizar el uniforme correspondiente.
- ✓ Ser cuidadoso al momento de utilizar las máquinas de planchado.
- ✓ Enviar el producto terminado a la fase de etiquetado.

Etiquetadores

PERFIL

- ✓ Estudios primarios
- ✓ Experiencia de dos a tres años.
- ✓ Edad de entre 18 a 35 años de edad.
- ✓ Tener conocimiento de maquinarias de cocer
- ✓ Eficiencia y responsabilidad en el trabajo.
- ✓ Puntualidad a la hora de llegar al trabajo y entrega de los productos terminados.

FUNCIONES

- ✓ Receptar el producto terminado.
- ✓ Utilizar documentos de registro de la producción que se va a etiquetar.
- ✓ Manejar adecuadamente los materiales de etiquetado.
- ✓ Utilizar los uniformes correctamente durante el trabajo.
- ✓ Evitar el daño de las etiquetas y de las medias al momento del etiquetado.
- ✓ Entregar los registros completamente llenos al jefe de bodega.

BODEGAS

Bodeguero de Materia Primas

PERFIL

- ✓ Estudios básicos o graduado bachiller.
- ✓ Conocimientos de computación
- ✓ Responsable es su trabajo.
- ✓ Proactivo, trabajo en equipo y honradez

FUNCIONES:

- ✓ Realiza levantamiento de cargas.
- ✓ Recepción de materiales, herramientas, maquinaria y equipo que ingresan a la obra.
- ✓ Almacenamiento de materiales, herramientas, maquinaria y equipos que se usaran.
- ✓ Mantener en orden y clasifica los materiales que se guardan en la bodega.
- ✓ Verificar el funcionamiento de equipos almacenados en bodega.
- ✓ Debe conocer las distintas herramientas que se almacenan en bodega y realizar mantención.
- ✓ Verificar que los documentos de despacho, ordenes de pedido y demás documentos.
- ✓ Elaboración de reportes de rotación de las materias primas
- ✓ Verificar el estado de los materiales a utilizar o de los productos.

Bodeguero de Productos Terminados

PERFIL:

- ✓ Estudios de bachillerato o conocimientos básicos
- ✓ Conocimientos de computación
- ✓ Responsabilidad y honestidad en su trabajo.
- ✓ Tener licencia de conducir tipo C.

FUNCIONES:

- ✓ Receptar los productos terminados.
- ✓ Llevar el control de los registros de la producción terminada
- ✓ Almacenar correctamente la mercadería de tal manera que se evite estropear.
- ✓ Digitar ingresos y salidas de los productos.
- ✓ Elaboración de reportes de rotación de los productos.
- ✓ Verificar el estado de los productos.

- ✓ Custodiar la mercancía entregada a cargo.
- ✓ Mantener en orden las mercaderías.
- ✓ Manejar el camión para la entrega de productos dentro de la provincia.

Bodeguero de Productos a exportar

PERFIL:

- ✓ Estudios de bachillerato o conocimientos básicos
- ✓ Conocimientos de computación
- ✓ Responsabilidad y honestidad en su trabajo.

FUNCIONES:

- ✓ Custodiar la seguridad y orden de las mercancías a ser exportadas
- ✓ Mantener adecuadamente empacada las mercancías para ser exportadas.
- ✓ Llenar correctamente los registros de la mercadería a ser exportada.
- ✓ Controlar el inventario del ingreso y salida de la mercancía.
- ✓ Verificar los stocks de los productos en las bodegas.
- ✓ Mantener en óptimas condiciones las mercancías.
- ✓ Preparar correctamente las mercancías para la distribución de las mismas.

Elaborado por: Las autoras y administrador de la fábrica de medias Gardenia.
Año: 2014

NOTA:

Este manual se elaboró conjuntamente con el administrador de la fábrica de medias Gardenia ya que él tenía en claro los requerimientos que se necesita para cada puesto.

3.2.2 FASE II (Análisis del mercado)

3.2.2.1 Aspectos cualitativos del mercado

La Comunidad Andina es un bloque regional económico integrado por cuatro países sudamericanos que son: Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.

GRÁFICO N° 32: Comunidad Andina de Naciones

Fuente: CEPAL
Año: 2014

La Comunidad Andina ocupa aproximadamente la cuarta parte del continente sudamericano teniendo costas en los dos océanos Pacífico y Atlántico, y por su ubicación tiene diferentes regiones como son las selváticas, montañosas, zonas áridas, además se puede encontrar diversas culturas, el idioma oficial que se maneja en estos países es el español.

El pueblo andino está formado por la mezcla de diversos grupos humanos indígenas, mestizos, afrodescendientes y entre otras etnias inmigrantes de otros continentes; la población a muy tradicionalista y muy apegada a sus costumbres y religión

La distribución de la población en la Comunidad Andina es muy desigual pues la concentración de la población se da en las zonas andinas en el caso de Colombia, Ecuador y Bolivia, y en la zona costera en Perú. Las zonas menos pobladas se encuentran en la región de las selvas. El clima dentro de esta integración varía según la altitud que se encuentren los diferentes países, pero en su mayor parte tiene un clima tropical en sus costas, frio en la Cordillera de los Andes.

3.2.2.2 Análisis cuantitativo del mercado

GRÁFICON° 33: Principales indicadores de los países de la CAN

PRINCIPALES INDICADORES DE LOS PAISES DE LA CAN					
		Ecuador	Bolivia	Colombia	Perú
	CAPITAL	Quito	Sucre	Bogotá	Lima
DEMOGRAFÍA	Población (est. Julio 2013)	15,439,429	10,461,053	45,745,783	29,849,303
	Tasa de crecimiento poblacional anual (est. 2012)	1.42%	1.66%	1.13%	1.02%
	Indice de Gini-Distribución del Ingreso	47.7 Puesto 27 (al 2012)	53.0 Puesto 14 (al 2010)	58.5 Puesto 8 (al 2011)	46.0 Puesto 34 (al 2010)
	Indice de Desarrollo Humano 2013	0.724(Puesto 89) Desarrollo Humano Alto	0.675(Puesto 108) Desarrollo Humano Medio	0.719(Puesto 91) Desarrollo Humano Alto	0.741(Puesto 77) Desarrollo Humano Alto
PRODUCCIÒN	PIB (Miles de millones de dólares americanos 2012)	73.23	27.12	365.40	200.30
	PIB per cápita PPA (dólares, est. 2012)	8,800	5,000	10,700	10,700
	Crecimiento del PIB (tasa de crecimiento real, est.2012)	4.0%	5.2%	4.3%	6.0%
	Composición del PIB por sector (est. 2012):				
	Agricultura	6.4%	9.6%	6.8%	7.8%
	Industria	36.1%	38.3%	38.1%	33.9%
	Servicios	57.5%	52.1%	55.1%	58.4%
PRECIOS	Inflación anual (est. 2012)	5.3%	4.5%	3.2%	3.6%
	Moneda	Dólar Americano	Boliviano	Peso colombiano	Nuevo Sol
	Tipo de Cambio (2012)	-	6.96 Bolivianos por dólar	1,800.4 pesos por dólar	2.65 Nuevo Soles por USD
EMPLEO	Tasa de desempleo (% del total de la fuerza de trabajo)	4.1% (al 2012)	5.5% (al 2012)	10.3% (al 2012)	7.7% (al 2012)

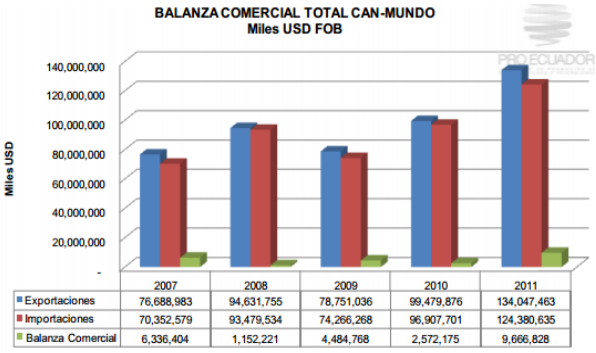
Fuente: Pro Ecuador
Año: 2013

La Comunidad Andina en sus principios no tuvo gran evolución económica debido a que en los años 80 al verse envuelta una gran crisis económica fueron afectados directamente, puesto que los desempleos y la inflación aumentaban sin encontrar soluciona alguna, pese a los programas de incentivación y diversificación de los productos no se obtuvo un rápido cambio en sus economías.

Ante esta situación durante el año 1996 se buscó implementar nuevas políticas, ya que el cambio de importaciones por más exportaciones no dio muchos resultados para alcanzar una balanza comercial positiva, siendo así que se implementa políticas de industrialización con la finalidad de fortalecer e incrementar la competitividad de los países, además de las aperturas comerciales liberaciones económicas y promoción de las exportaciones dando como resultado que se eleva el dinamismo del comercio de la Comunidad Andina

Aunque la mayoría de las exportaciones de estos países se basan en productos primarios y muy pocos industrializados, las relaciones comerciales que la Comunidad Andina ha tenido con el resto del mundo ha dejado una balanza comercial positiva en los últimos cinco años (2007-2011).

GRÁFICO N° 34: Balanza comercial de la CAN



	2007	2008	2009	2010	2011
Exportaciones	76,688,983	94,631,755	78,751,036	99,479,876	134,047,463
Importaciones	70,352,579	93,479,534	74,266,268	96,907,701	124,380,635
Balanza Comercial	6,336,404	1,152,221	4,484,768	2,572,175	9,666,828

Fuente: Pro Ecuador
Año: 2012

Independientemente de los productos y los mercados de destino de las exportaciones se observan que la balanza comercial de la Comunidad Andina es positiva, y en especial en el año 2011 que llega a$9, 666,828USD FOB.

3.2.2.3 Barreras comerciales.

El Ecuador mantiene un régimen de preferencias arancelarias con la Comunidad Andina, conformada por Perú, Colombia y Bolivia. Por lo que no existen barreras comerciales para las medias producidas por la fábrica de medias Gardenia que se pretende exportar.

- **Barreras no arancelarias**

  - **Certificado de origen**

    Documento que certifica el país de origen de la mercancía que en él se detalla, es decir, acredita que la mercancía ha sido fabricada en ese país. Se utiliza sólo para exportaciones e importaciones, de tal forma que los productos puedan acogerse a los regímenes preferenciales y a la aplicación de los aranceles que les corresponden, la entidad que emite es El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

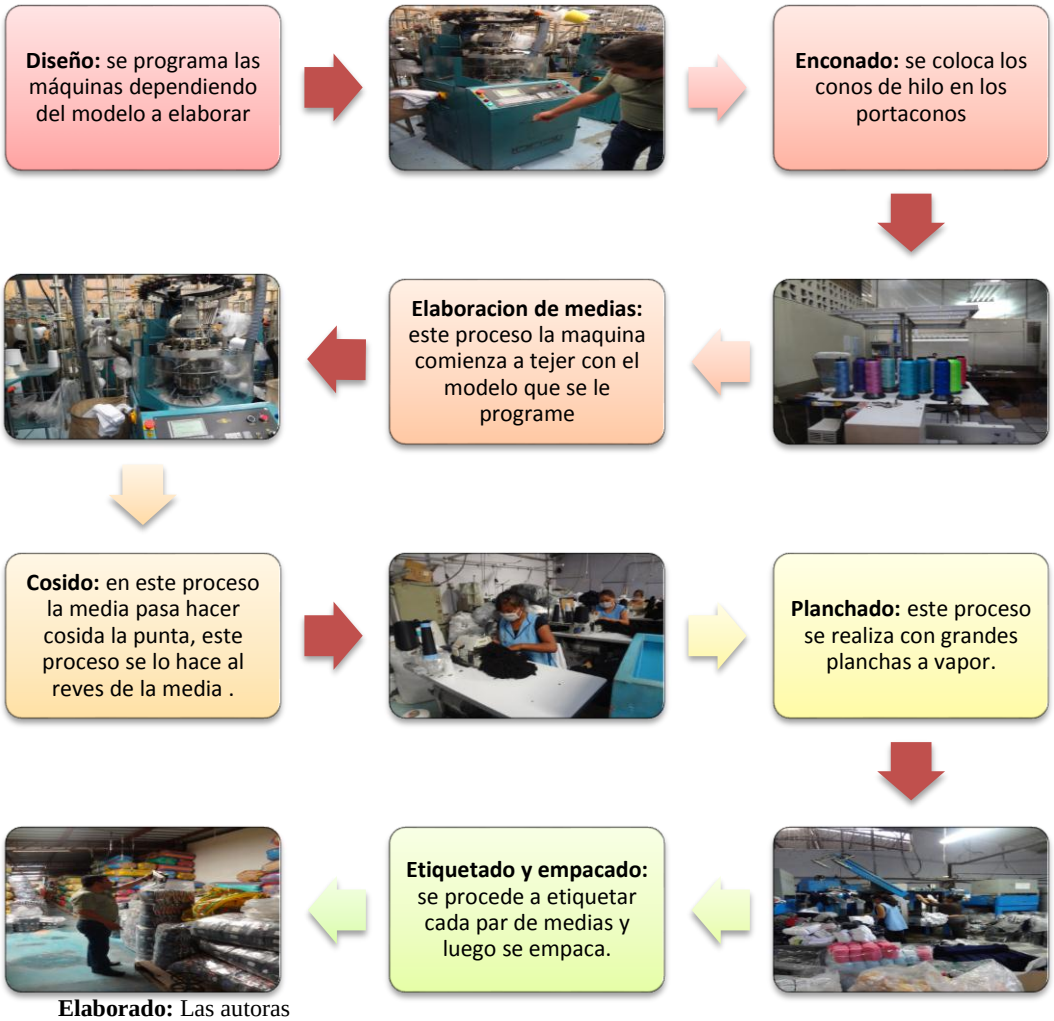
- **Normas de etiquetado**

Para el ingreso de medias Gardenia la fábrica debe acogerse a los requisitos de etiquetado textil para países de la Comunidad Andina de Naciones donde se debe cumplir con ciertos requerimientos ya antes señalados

3.2.3 FASE III (Producto que se desea exportar)

3.2.3.1 Descripción proceso elaboración de las medias

GRÁFICON° 35: Proceso elaboración de las media



Elaborado: Las autoras
Año: 2014

3.2.3.2 Descripción del producto

Actualmente la fábrica de medias Gardenia cuenta con una gama amplia de modelos y más de 400 diseños donde se elaboran para damas, caballeros y niños en línea deportiva, casual y formal.

Tabla N° 15: Descripción de tallas de medias

Tallas de medias		
DAMAS	CABALLEROS	NIÑOS
6-8	8-10	0-0
8-10	10-12	0-2
10-12		2-4
		4-6
		6-8

Elaborado: Las autoras
Año: 2014

GRÁFICO N° 36: Modelos de medias deportivas, formales y casuales damas.

Capturado: Las autoras
Año: 2014

GRÁFICO N° 37: Modelos de medias deportivas y formales de caballeros

Capturado: Las autoras
Fecha: 2014

GRÁFICO N° 38: Modelos de medias casual y deportiva niños y niñas y bebes.

Capturado: Las autoras
Año: 2014

3.2.3.3 Clasificación arancelaria

Las medias que se producen en la fábrica Gardenia para exportación poseen diferente composición las de más venta son:

Tabla N° 16: Composición de Materiales de medias de exportación

COMPOSICIÓN DE MEDIAS	IMAGEN
Medias de fibras:77% acrílico, 18% Nylon, 5%Elastico/látex	
Medias de fibras: 95% poliéster, 5%Elastico/látex	
Medias de fibras:77% algodón, 18% Nylon, 5%Elastico/látex	

Medias de fibras:75% algodón, 18% lycra, 5%Elastico/látex	
Medias de fibras:80% acrílico, 15% Nylon, 5%Elastico/látex	
Medias de fibras:80% algodón, 15% spandex, 5%Elastico/látex	

Elaborado: Las autoras
Año: 2014

NOTA: Las medias pueden variar de la imagen por modelo, color de la media o por talla pero su composición no varía.

Para la exportación es básico determinar cuál es la partida arancelaria de los productos, es así que se presenta a continuación cuadros en el cual se detalla la partida arancelaria a la cual pertenecen las medias que se pretenden exportar:

Tabla N° 17: Partida arancelaria de las medias de algodón 6115. 95. 00.00

Sección XI	MATERIALES TEXTILES Y SUS MANUFACTURAS
Capítulo 61	Prendas y complementos (accesorios), de vestir de punto
Partida Sistema Armonizado 61.15	Calzas, panty-medias, leotardos, medias, calcetines y demás artículos de calcetería, incluso de compresión progresiva, de punto.
Sub Partida Sistema Armonizado 95	Los demás: de algodón
Sub Partida Nandina 00 00	

Elaborado por: Las autoras.
Año:2014

Tabla N° 18: Partida arancelaria de las medias de fibras sintéticas 6115. 96. 00.00

Sección XI	MATERIALES TEXTILES Y SUS MANUFACTURAS
Capítulo 61	Prendas y complementos (accesorios), de vestir de punto
Partida Sistema Armonizado 61.15	Calzas, panty-medias, leotardos, medias, calcetines y demás artículos de calcetería, incluso de compresión progresiva, de punto.
Sub Partida Sistema Armonizado 96	Los demás: de fibras sintéticas
Sub Partida Nandina 00 00	

Elaborado por: Las autoras.
Año2014

3.2.3.4 Normas de etiquetado

Para el ingreso de medias Gardenia la fábrica debe acogerse a los requisitos de etiquetado textil para países de la CAN:

El etiquetado de textil debe incluir la siguiente información mínima:

- Composición de Materiales Textiles.
- Instrucciones de Cuidado y Conservación.
- Identificación del Fabricante y/o Importador.
- País de origen.
- Talla o dimensiones.

Es por eso que la fábrica cuenta con la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1875 que establece los requisitos para etiquetar prendas y complementos de vestir. Para la acreditación y cumplimiento de esta norma técnica, Gardenia realizó los pasos establecidos como el envío de muestras de etiquetas conjuntamente con sus productos para verificar e inspeccionar que cumpla con el nivel aceptable de calidad.

GRÁFICO N° 39: Datos de la Etiqueta para medias de exportación a Colombia

Fuente: Fábrica de medias Gardenia

GRÁFICO N° 40: Modelo de etiquetas

Fuente: Fábrica de medias Gardenia

Para las etiquetas de Perú y Bolivia se debe cumplir con los mismos requisitos de etiquetado que realiza actualmente para Colombia ya que pertenecen a la CAN, por lo que es necesario simplemente el cambio del lugar y los datos del importador y distribuidor, incluyendo la identificación tributaria u otros registros de igual índole que resulte exigible en el país de destino, estos cambios se adaptarían a los modelos de etiqueta que tiene la fábrica.

GRÁFICO N° 41: Etiquetas para Perú y Bolivia

Elaborado: Las autoras
Año: 2014

3.2.3.5 Estrategias actuales de promoción del producto

Para el reconocimiento y posicionamiento del nuevo producto a exportar se aplican estrategias adecuadas y pertinentes basadas en los principales principios del marketing

- La fábrica de medias Gardenia ofrece una variedad de medias de distintos tipos, calidades, tamaños y características por lo que tiene distintas presentaciones del producto para mayor comodidad del consumidor.

Tabla N° 19: Presentaciones del producto

Empaque con un par de medias	
Empaque con dos pares de medias	

Empaques con 3 pares de medias	
Empaque con media docena de medias	
Empaque con una docena de medias	

Elaborado: Las autoras
Año: 2014

- Los productos de venta se dan a conocer a través catálogos digitales vía correo electrónico.
- Tienen 7 almacenes como puntos de venta directa de medias Gardenia de los cuales existen 1 sucursal en Ibarra, 1 en Tulcán, 3 en Guayaquil, 1 en Natabuela y 1 en donde se ubica la fábrica.
- Publicidad en guías y directorios empresariales.
- Entregar las medias con fundas que lleven el logotipo e información de la empresa.

GRÁFICO N° 42: Modelos de fundas

Fuente: Fábrica de medias Gardenia
Año: 2014

3.2.4 FASE IV (negociación y exportación)

3.2.4.1La fábrica Gardenia en el mercado internacional.

Actualmente la empresa tiene participación en el mercado internacional ya que desde hace algunos años exportan a Colombia donde sus productos principalmente se dirigen a las ciudades de Ipiales, Pasto y Nariño, por lo que ya han logrado penetrar al mercado colombiano.Sin embargo sus exportaciones las han venido haciendo con tramitadores pues tienen la idea de que ellos van a realizar más rápido el proceso que ellos mismos pues se determinó que no existe muchos conocimientos en el área de comercio exterior, además que ellos quisieran realizar sus propias exportaciones sin tramitadores e igualmente los requisitos que necesitan para poder exportar a Perú y Bolivia.

3.2.4.2 Negociación internacional

GRÁFICO Nº43: Aplicación de la negociación

Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

3.2.4.3 Estrategia de ingreso en la CAN.

GRÁFICO N° 44: Estrategias de ingreso a la CAN

Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

La forma de ingreso en el mercado colombiano, peruano o boliviano para la comercialización de las medias para damas, caballeros y niños en la línea deportiva, casual y formal es la exportación directa donde la fábrica se hará cargo del proceso exportador, estableciendo ella misma el contacto con el importador donde le permitirá controlar el proceso de comercialización, establecer una relación directa con los clientes en el exterior, incrementando sus conocimientos de los mercados internacionales, y genera una ganancia mayor, al no haber intermediarios entre uno y otro.

3.2.3.4 Régimen aduanero al que la empresa deberá acogerse.

La "Fábrica Gardenia" debe acogerse al régimen aduanero de exportación definitiva Art.154 del código de productividad comercio e inversiones, pues permite la salida del territorio ecuatoriano de las mercancías nacionales para su uso y consumo definitivo en el exterior.

3.2.4.5 Cotización de Exportación

La cotización es el documento en el cual se establecen derechos y obligaciones tanto del exportador como del importador con la finalidad de evitar riesgos en una operación comercial. La cotización debe contemplar lo siguiente:

- Características del producto
- Formas de pago
- Producto y embalaje
- Entrega de la mercancía

Cotización actual de la "Fábrica de medias Gardenia" (VER ANEXO M)

La cotización proforma actual de la fábrica no cuenta con todos los elementos que debe contener, por lo cual hemos creado una plantilla de cotización para así evitar malos entendidos durante la operación comercial.

GRÁFICO N° 45: Plantilla de Cotización propuesta

COTIZACIÓN FÁBRICA DE MEDIAS GARDENIA

Fecha:

Exportador :
R.U.C
Condiciones de Venta: Transporte
Contacto:
Dirección:
Teléfono: Fax:
E-mail:

Importador:
N.I.T
Contacto:
Dirección:
Teléfono: Fax:
E-mail:
Observaciones:

Cantidad	DESCRIPCIÓN	EMBALAJE	UNIDADES	PESO TOTAL	USD UNITARIO	VALOR SUB-TOTAL
Total			TOTAL	TOTAL Kg		TOTAL USD
0			0	0		0.00

Datos para el Embarque:

Datos Varios
FORMA DE PAGO
INCOTERM
LUGAR DE ENTREGA

Datos Bancarios: Banco
Nombre Cuenta:
N° Cuenta:
Dirección:
Teléfono: Fax:

Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

3.2.4.6 Contrato de compra venta internacional

Actualmente la empresa si realiza contratos de compra venta internacional con las respectivas clausulas, por lo cual se sugiere seguir aplicando ya que es una garantía en donde se obligan las partes voluntariamente al cumplimiento de lo establecido. **(VER ANEXOE)**

3.2.4.7 Medio de pago

El medio de pago establecido por la fábrica de media Gardenia para efectuar la negociación con nuevos clientes es transferencia del dinero dependiendo de lo que se establezca en las cláusulas del contrato de compraventa internacional.

3.2.4.8 Envase y embalaje

La presentación de los productos para la exportación, en el caso de las medias se realiza de la siguiente manera:

- Se entrega la mercancía en empaques individuales acondicionados para la venta al por menor, bien sea por pares de medias o por sets de pares de medias estos se empacados en paquetes de docenas por talla, modelo, color y posteriormente estos paquetes en bultos.
- Se realiza el empacado en sacos donde llegan a entrar 50 a 60 docenas dependiendo del tipo de medias es decir en un bulto llegan a ir de 500 a 720 pares de medias.
- Luego se procede a sellar el saco con un cartón en la punta, luego se lo cose y se le escribe en el lateral el tipo de media que se encuentra empacada.
- El bulto lleno tiene las siguientes medidas 95 x 54x 38 con un peso de entre 70 a 80 libras dependiendo del tipo de media.

GRÁFICO N° 46: Empaquetamiento de medias Gardenia

Capturado: Las autoras
Año: 2014

3.2.3.9 Transporte y logística

La empresa actualmente sus comercializaciones hacia el exterior lo realizan mediante vía terrestre, debido a que la distancia es corta y disminuye costos. Además para este tipo de productos resulta mejor ya que se puede enviar mayor cantidad de productos que utilizando otro medio de transporte.

GRÁFICO N° 47: Camión de transporte

Capturado: Las autoras
Año: 2014

El transporte terrestre es el más adecuado para el envío de las medias, y actualmente se contrata la compañía de transportes TRANSORIENTE LTDA, una de las más conocidas y

con la cual se ha venido trabajando desde tiempo atrás. Para la exportación se utiliza camiones grandes con carpa ya que cuesta menos que un contenedor.

Tabla N°20: Medidas de un bulto y contenedor

Medidas de un bulto de medias	Medidas del camión
Largo: 0.95cm	Largo: 7,4 m
Ancho: 0.54 cm	Ancho: 2,65m
Alto: 0.38 cm	Alto: 2,90m
Peso: 34 kl	Capacidad: 13500kg

Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

Tabla N° 21: Cubicaje de los bultos de medias

Opción 1			
Largo	7,4	0,9	8,22
Ancho	2,7	0,5	5,40
Alto	2,9	0,35	8,29
N° BULTOS	320		
PESO	10880		

Opción 2			
Largo	7,4	0,9	8,22
Ancho	2,7	0,35	7,71
Alto	2,9	0,5	5,80
N° BULTOS	280		
PESO	9520		

Opción 3			
Largo	7,4	0,5	14,80
Ancho	2,7	0,35	7,71
Alto	2,9	0,9	3,22
N° BULTOS	294		
PESO	9996		

Opción 4			
Largo	7,4	0,35	21,14
Ancho	2,7	0,5	5,40
Alto	2,9	0,9	3,22
N°BULTOS	315		
PESO	10710		

Opción 5			
Largo	7,4	0,5	14,80
Ancho	2,7	0,9	2,94
Alto	2,9	0,35	8,29
N°BULTOS	224		
PESO	7616		

Opción 6			
Largo	7,4	0,35	21,14
Ancho	2,7	0,9	3
Alto	2,9	0,5	5,80
N°BULTOS	315		
PESO	7140		

Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

Después de haber realizado las seis opciones de cubicar con las diferentes maneras de cálculos de los bultos de las medias, se puede concluir que la primera opción de cubicar es

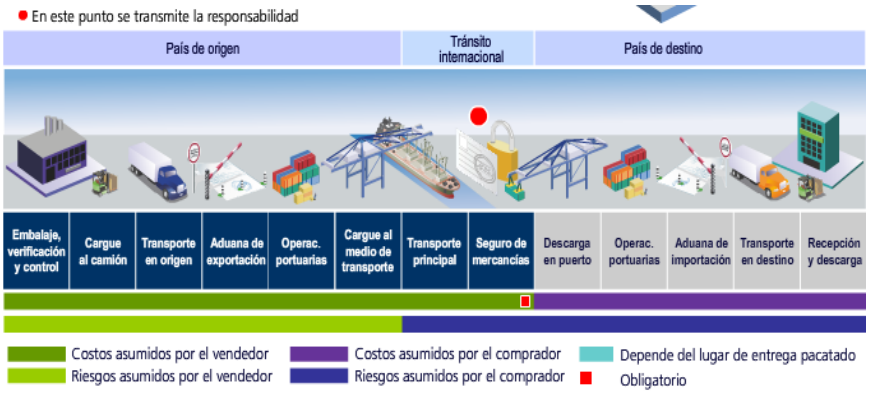
la más aceptable debido a que entra más bultos y no sobre pasa la capacidad máxima de peso. Es decir en el primer cálculo en un camión HINO GH, entraría 320 bultos con un peso de 10, 880kg con lo que no afectaría el acondicionamiento físico de los bultos y tampoco a la capacidad del camión.

Por otro lado las 5 opciones siguientes no son convenientes a que las cantidades de los bultos que entra son inferiores al número que se desea enviar, y como es una cantidad menor el peso también es menor y representaría un gasto ya que el espacio no está siendo utilizado eficazmente.

INCOTERM

El INCOTERM que están utilizando actualmente es CIP- IPIALES para la exportación de medias hacia Colombia, sin embargo tras analizar encontramos que este término no era tan bueno para sus negociaciones ya que contrataban tramitador y no tenían bien claro cuáles son sus obligaciones.

GRÁFICO N° 48: CIP – COSTO Y SEGURO PAGADO HASTA



Fuente: http://www.slideshare.net/rajeshsabnani/inco-terms-ppt
Año: 2012

La fábrica de medias Gardenia trabaja bajo el término CIP asume lo que le corresponda como vendedor dentro de este término.

OBLIGACIONES

- **VENDEDOR**

- Soporta los riesgos de pérdida o daño de la mercancía hasta el momento de entregarla al transportador contratado para llevarla al lugar de destino convenido.
- Además debe contratar un seguro con cobertura mínima, por los riesgos de daño o pérdida durante el transporte.
- Asume los costos relativos a entregar la mercancía en el lugar de destino convenido.

- **COMPRADOR**

- La entrega se produce en el país de origen, cuando el vendedor entrega la mercancía al transportista principal.
- Soporta todos los riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde el momento que el vendedor entrega la mercancía al transportador encargado de llevarla al lugar de destino convenido.
- Asume los costos que se generen desde que recibe en el lugar de destino convenido.

Tabla N° 22: Valor actual de la negociación Incoterm CIP-IPIALES 2010 con tramitador

NOTA	CONCEPTO	Partida arancelaria	Número de bultos	Número de docenas	COSTO
Todos estos valores incluyen etiquetado, embalaje y estiba	BULTOS DE MEDIAS ACRILICO	6115.96.0000	139	7790	28480,00
	BULTOS DE MEDIAS POLIESTER	6115.96.0000	61	5630	12930,00
	BULTOS DE MEDIAS ALGODÓN	6115.95.0000	120	6500	20915,00
	VALOR EXW		320	19920	**62325,00**
	FLETE INTERNACIONAL				220,00
	SEGURO				729,03
	GASTO TRAMITADOR ECUATORIANO				110,00
	Valor real CIP-IPIALES				**63384,03**

Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

Tabla N° 23: Valor actual de la negociación Incoterm CIP-IPIALES 2010 sin tramitador

NOTA	Concepto	Partida arancelaria	Número de bultos	Número de docenas	COSTO
Todos estos valores incluyen etiquetado, embalaje y estiba	BULTOS DE MEDIAS ACRÍLICO	6115.96.0000	139	7790	28480,00
	BULTOS DE MEDIAS POLIESTER	6115.96.0000	61	5630	12930,00
	BULTOS DE MEDIAS ALGODÓN	6115.95.0000	120	6500	20915,00
	VALOR EXW		320	19920	**62325,00**
	FLETE INTERNO				220,00
	SEGURO				729,03
	CIP-IPIALES				**63274,03**

CIP IPIALES CON TRAMITADOR	CIP IPIALES SIN TRAMITADOR	DIFERENCIA
63384,03	63274,03	110,00

Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

Realmente lo que se ahorra y disminuye si realiza la fábrica el trámite sin tramitador es $110 USD y si se envía 15 exportaciones promedio al año lo que se ahorraría al año es $1650 USD aproximadamente.

Tabla N° 24: Cálculo del seguro

Cálculo del seguro			
PAÍS	COLOMBIA	PERÚ	BOLIVIA
Valor mercancía	62325,00	62325,00	62325,00
Flete	220,00	600,00	1100,00
Total mercancía +flete	62545,00	62925,00	63425,00
V. Asegurado 100%	62545,00	62925,00	63425,00
Prima neta 1%	625,45	629,25	634,25
Contribución S.C 3.5%	21,89	22,02	22,19
Seguro Campesino 0.5%	3,13	3,14	3,17
Derechos de emisión	0,45	0,45	0,45
Subtotal	650,92	654,86	660,06
IVA 12%	78,11	78,58	79,20
TOTAL A PAGAR	**729,03**	**733,44**	**739,26**

VALOR DE LA EXPORTACIÓN A PERÚ Y BOLIVIA BAJO TERMINO CIP

Tabla N° 25: Valor actual de la negociación Incoterm CIP-ZARUMILLA 2010 (Perú)

NOTA	Concepto	Partida arancelaria	Número de bultos	Número de docenas	COSTO
Todos estos valores incluyen etiquetado, embalaje y estiba	BULTOS DE MEDIAS ACRÍLICO	6115.96.0000	139	7790	28480,00
	BULTOS DE MEDIAS POLIESTER	6115.96.0000	61	5630	12930,00
	BULTOS DE MEDIAS ALGODÓN	6115.95.0000	120	6500	20915,00
	VALOR EXW		320	19920	**62325,00**
	FLETE INTERNO				600,00
	SEGURO				733,44
	CIP-ZARUMILLA				**63658,44**

Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

Tabla N° 26: Valor real de la negociación Incoterm CIP-INGAVÍ 2010 (Bolivia)

NOTA	Concepto	Partida arancelaria	Número de bultos	Número de docenas	COSTO
Todos estos valores incluyen etiquetado, embalaje y estiba	BULTOS DE MEDIAS ACRÍLICO	6115.96.0000	139	7790	28480,00
	BULTOS DE MEDIAS POLIESTER	6115.96.0000	61	5630	12930,00
	BULTOS DE MEDIAS ALGODÓN	6115.95.0000	120	6500	20915,00
	VALOR EXW		320	19920	**62325,00**
	FLETE INTERNO				1100,00
	SEGURO				739,26
	CIP-INGAVÍ				**64164,26**

Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

PROPUESTA

NEGOCIACIÓN CIP- IPIALES 2010 SIN TRAMITADOR

- **Antecedentes**

La fábrica se encuentra registrada como exportador en el Portal ECUAPASS y tiene el token o firma digital correspondiente.

La fábrica de medias Gardenia solo realiza el certificado de origen y envían conjuntamente con la factura comercial al tramitador a que se encargue de todo hasta llegar la mercancía a Ipiales.

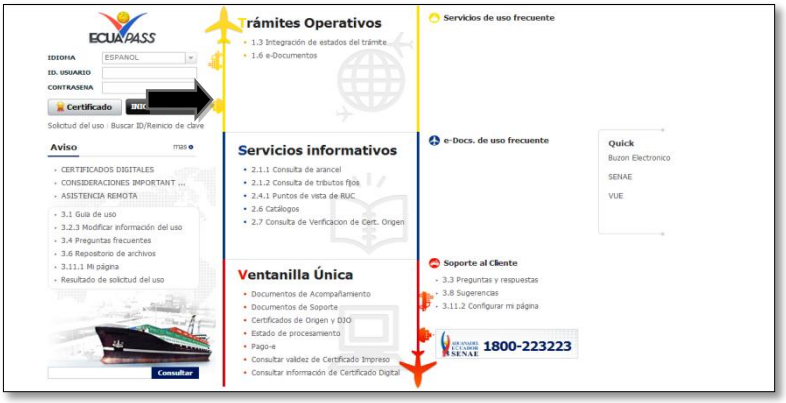
- **Documentos necesarios para la exportación:**

Los documentos para la exportación que deberá tener serán los siguientes:

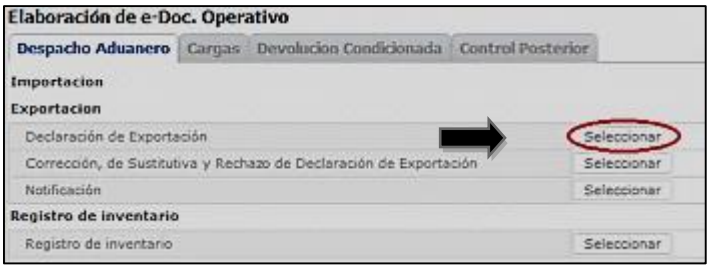
- Factura comercial **(VER ANEXO G)**
- Lista de empaque**(VER ANEXO F)**
- Certificado de Origen **(VER ANEXO H)**
- Carta de Porte **(VER ANEXOL)**

Se tiene que realizar el llenado de la DAE(Declaración Aduanera de Exportación) en el portal del ECUAPASS.

- **Pasos para realizar la DAE en el Ecuapass**
  - Iniciar sesión con el Nombre de Usuario y Contraseña
  - Se ubica en la sección Tramites Operativos
  - Escoger "**1.3 Integración de estados de trámite".**
  - Luego ingresar en la sección "**1.1.1 Documentos Electrónicos"**

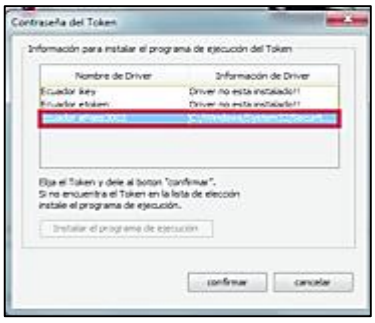


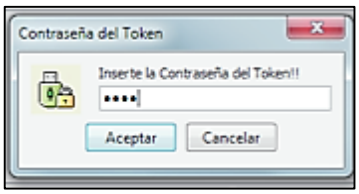
- Después se ubica en Declaración de Exportación y se da clic en seleccionar



- Luego se despliega el formulario de declaración de exportación, se llenan los campos y se adjuntan los documentos necesarios y se procede a enviar.
- Conectado el Token a la Computadora aparecerá un recuadro como el que se muestra en la parte inferior en el que escoge la opción Token.

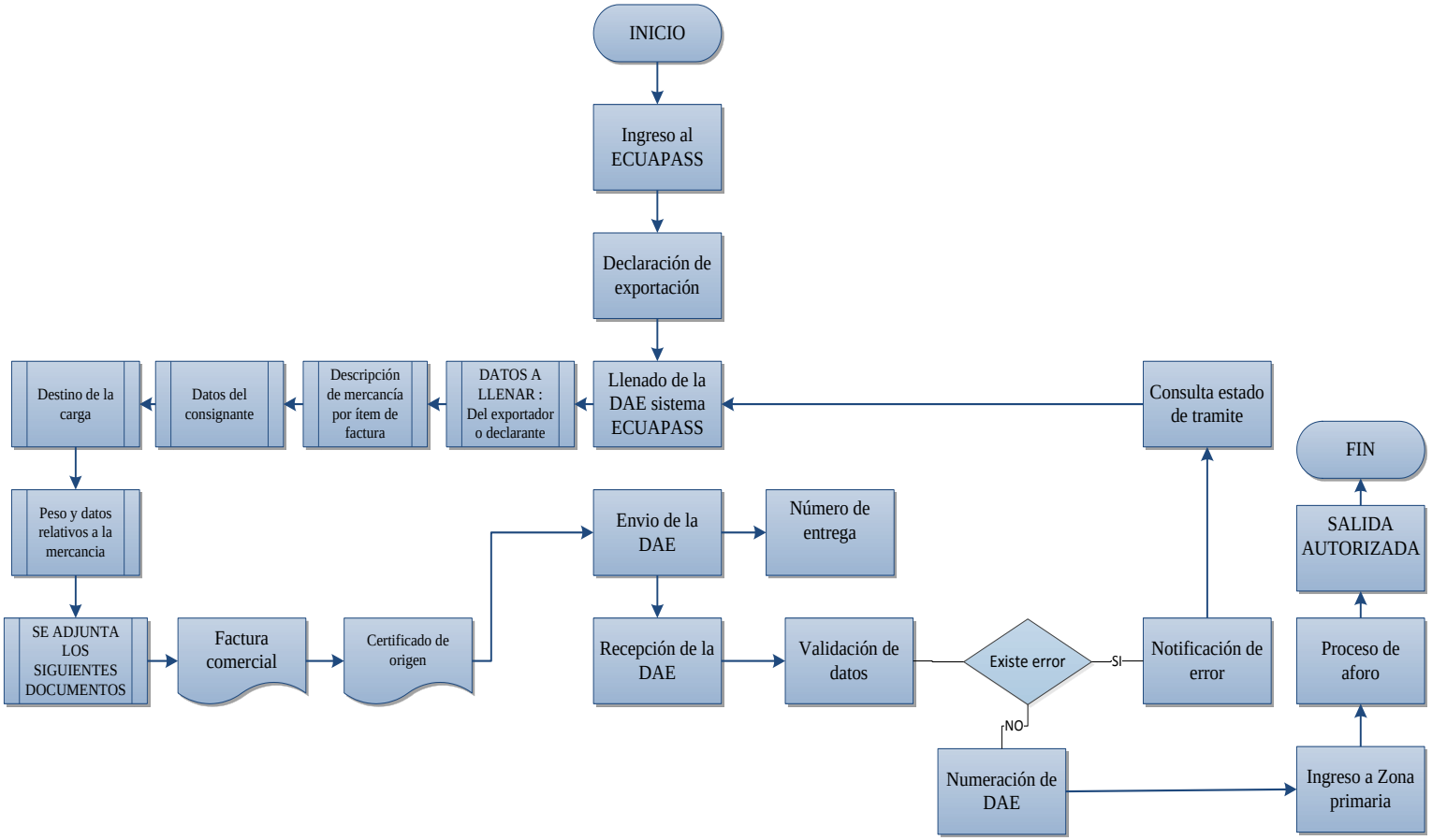
- Seleccionar la opción “Ecuador ePass3003” e Ingresar la contraseña del Token previamente establecida.





- El sistema generará un número de trámite el cual se debe tomar en cuenta para obtener el número de refrendo.
- Luego dirigirse a **Trámites Operativos** y escogerla opción "**1.8 Integración de Estados del Trámite"** y se da clic en**Consultar.**
- Da un clic en **Notificación de Aceptación** y procede a ver el **E-doc Original**.
- Obtiener el **Número de Refrendo** o **Código de Declaración.**
- Se dirige a **Servicios Informativos** y selecciona **Servicios de Información.**
- Elegir la opción **Consulta de estado de declaración de exportación.(VER ANEXO N).**
- Dar un clic en **Consular**y verificamos en qué estado se encuentra nuestro tramite.
- La primera Notificación que nos mostrara el sistema será **ASIGNACIÓN CANAL DE AFORO.**
- Se realiza el procedimiento anterior y la siguiente notificación quedará el sistema será que la declaración ha sido **RECEPTADA** e indicara el Tipo de Aforo. En los casos de Aforo Físico y Documental se notificará el nombre del Aforador.
- El Exportador o la persona que realice el trámite, deberán contactarse con el Aforador Asignado para realizar la inspección.
- Luego de haber realizado el Aforo, el Aforador tendrá 48 horas para dar por terminado el trámite, sino existen observaciones. En el caso de existir observaciones, el exportador deberá hacer las respectivas correcciones y respaldar su información.
- Finalmente, se realiza una última verificación del estado del trámite y de no existir observaciones, se tendrá notificación de **SALIDA AUTORIZADA.**

GRÁFICO 1:Flujograma del Proceso DAE aplicable a los países de la CAN.



Elaborado por: Las autoras
Año: 2014

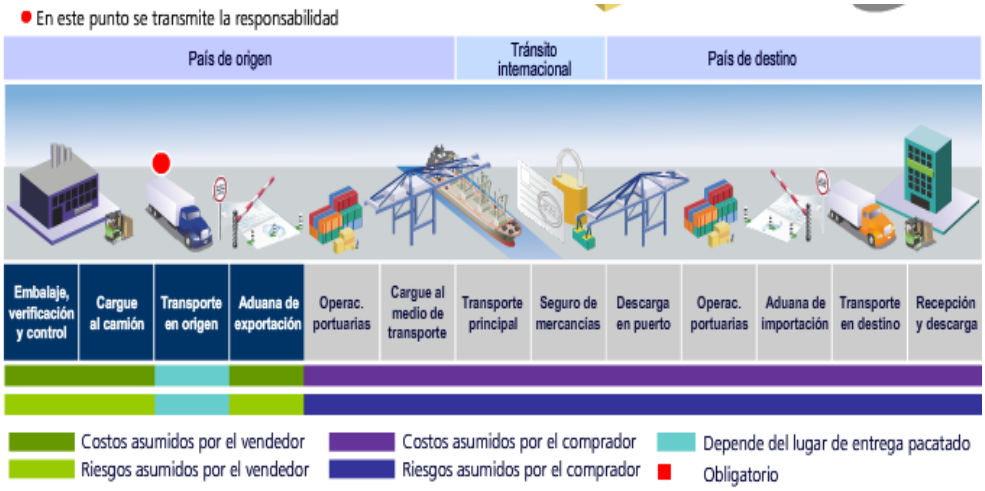
INCOTERM PROPUESTO

FCA- FREE CARRIER (franco transportista)

Es el término que propone trabajar para las ventas de medias es FCA- TULCÁN ya que este Incoterm cumple con menos riesgos y costos en la venta.

La fábrica de medias Gardenia es el vendedor pues se encargará de la entrega la mercancía, despachada para la exportación al porteador o a la persona designada por el comprador en el lugar convenido.

GRÁFICO 2: FCA- FREE CARRIER



Fuente:http://www.slideshare.net/rajeshsabnani/inco-terms-ppt
Año: 2012

OBLIGACIONES

VENDEDOR

- Entregar de la mercancía y documentos necesarios.
- Especificar el lugar de entrega.
- Entregar la mercancía en el lugar acordado.
- Cubrir costos y riesgos hasta el punto de entrega.
- Cargar la mercancía al medio de transporte cuando se entregue en su local

- Entregar la mercancía en el medio de transporte sin descarga cuando el lugar acordado es distinto a su local.
- Pagar operaciones de verificación, comprobación de calidad, medida, peso.
- Embalaje requerido para el transporte.
- Realizar el despacho aduanero (documentos, permisos, requisitos, impuestos, etc.).

COMPRADOR

- Pagar el precio de la mercancía.
- Pagar el flete del lugar de exportación al lugar de importación.
- Pagar el precio de las mercancías.
- Cubrir gastos y riesgos a partir de la entrega.
- Contratar al transportista para que recoja las mercancías en el lugar convenido.

Tabla N° 27: Valor actual de la negociación INCOTERN FCA-TULCÁN 2010

NOTA	CONCEPTO	Partida arancelaria	Número de bultos	Número de docenas	TOTAL
Todos estos valores incluyen etiquetado, embalaje y estiba	BULTOS DE MEDIAS ACRÍLICO	6115.96.0000	139	7790	28480,00
	BULTOS DE MEDIAS POLIESTER	6115.96.0000	61	5630	12930,00
	BULTOS DE MEDIAS ALGODÓN	6115.95.0000	120	6500	20915,00
	VALOR EXW		320	19920	**62325,00**
	FLETE INTERNO				180,00
					62505,00
	Valor real FCA-TULCÁN				**63130,05**

Elaborado por: las autoras
AÑO: 2014

Tabla N° 28:Valor real de la negociación INCOTERN FCA- HUAQUILLAS 2010

NOTA	CONCEPTO	Partida arancelaria	Número de bultos	Número de docenas	TOTAL
Todos estos valores incluyen etiquetado, embalaje y estiba	BULTOS DE MEDIAS ACRÍLICO	6115.96.0000	139	7790	28480,00
	BULTOS DE MEDIAS POLIESTER	6115.96.0000	61	5630	12930,00
	BULTOS DE MEDIAS ALGODÓN	6115.95.0000	120	6500	20915,00
	VALOR EXW		320	19920	**62325,00**
	FLETE INTERNO				580,00
	Valor real FCA-HUAQUILLAS				62905,00

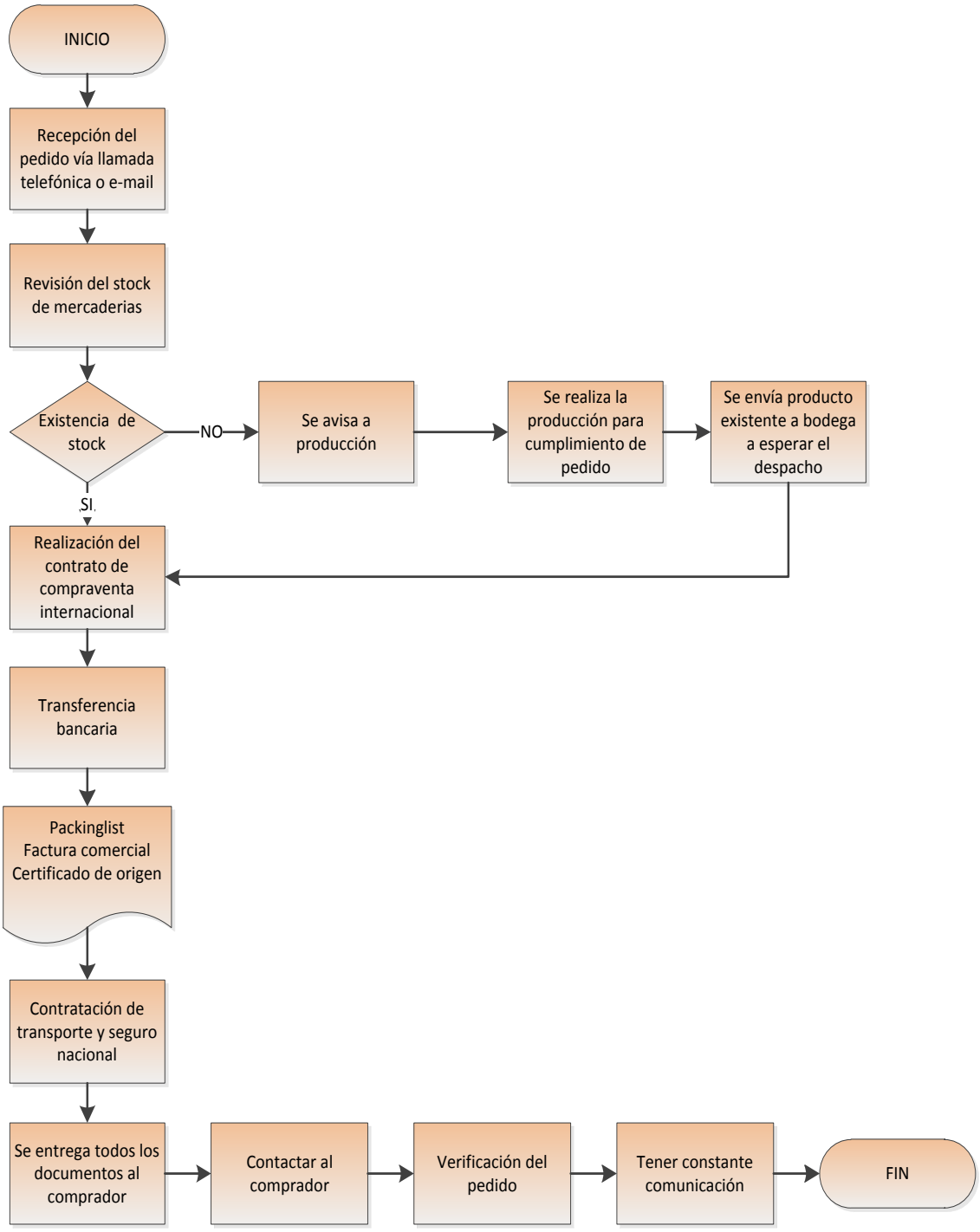
Elaborado por: las autoras
Año: 2014

Tabla N° 29:Valor real de la negociación INCOTERN FCA-PUNO 2010

NOTA	CONCEPTO	Partida arancelaria	Número de bultos	Número de docenas	TOTAL
Todos estos valores incluyen etiquetado, embalaje y estiba	BULTOS DE MEDIAS ACRÍLICO	6115.96.0000	139	7790	28480,00
	BULTOS DE MEDIAS POLIESTER	6115.96.0000	61	5630	12930,00
	BULTOS DE MEDIAS ALGODÓN	6115.95.0000	120	6500	20915,00
	VALOR EXW		320	19920	**62325,00**
	FLETE INTERNO				1000,00
	Valor real FCA-PUNO				63325,00

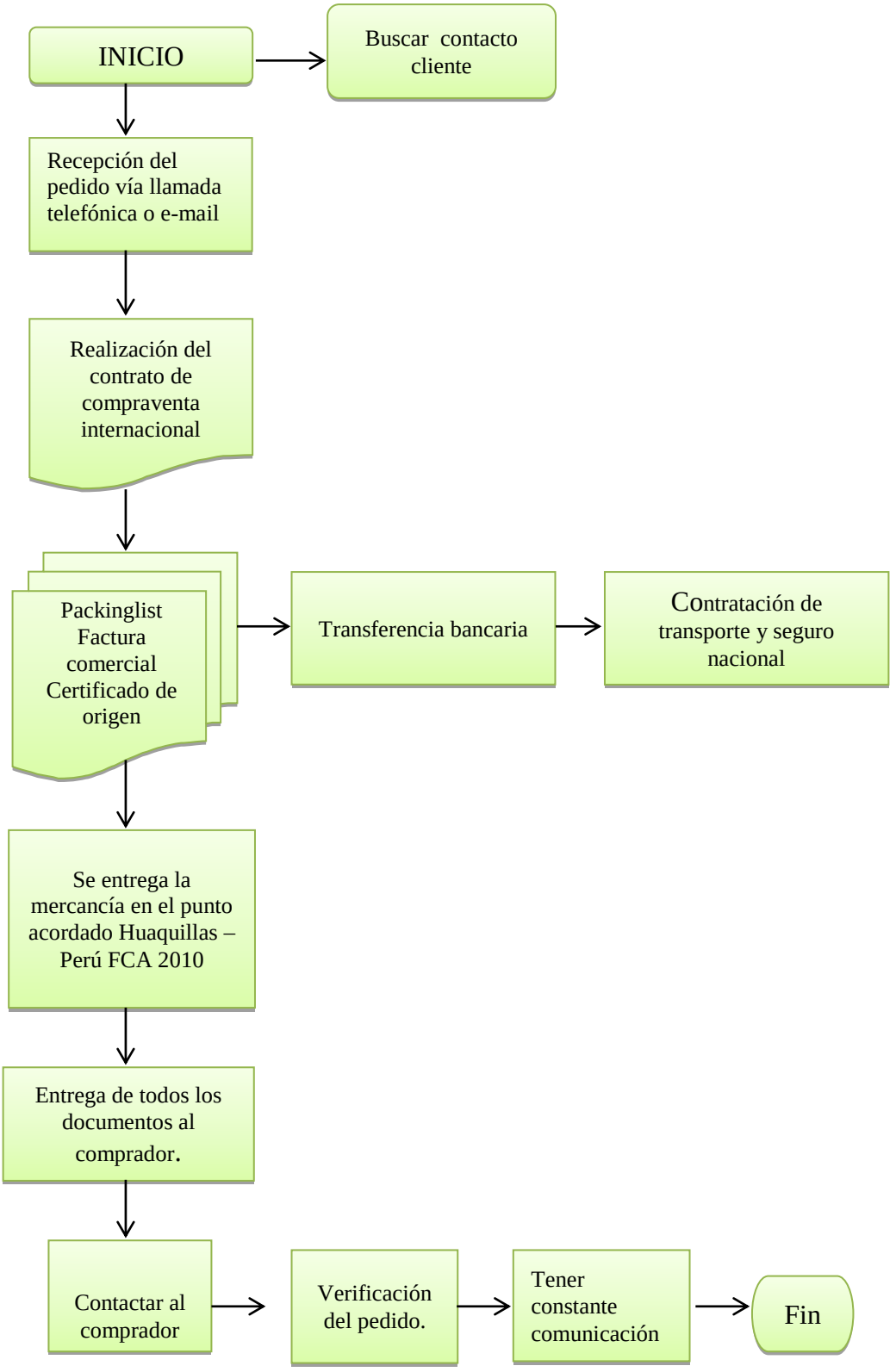
Elaborado por: las autoras
Año: 2014

FLUJOGRAMA DE EXPORTACIÓN A COLOMBIAEN TÉRMINO FCA



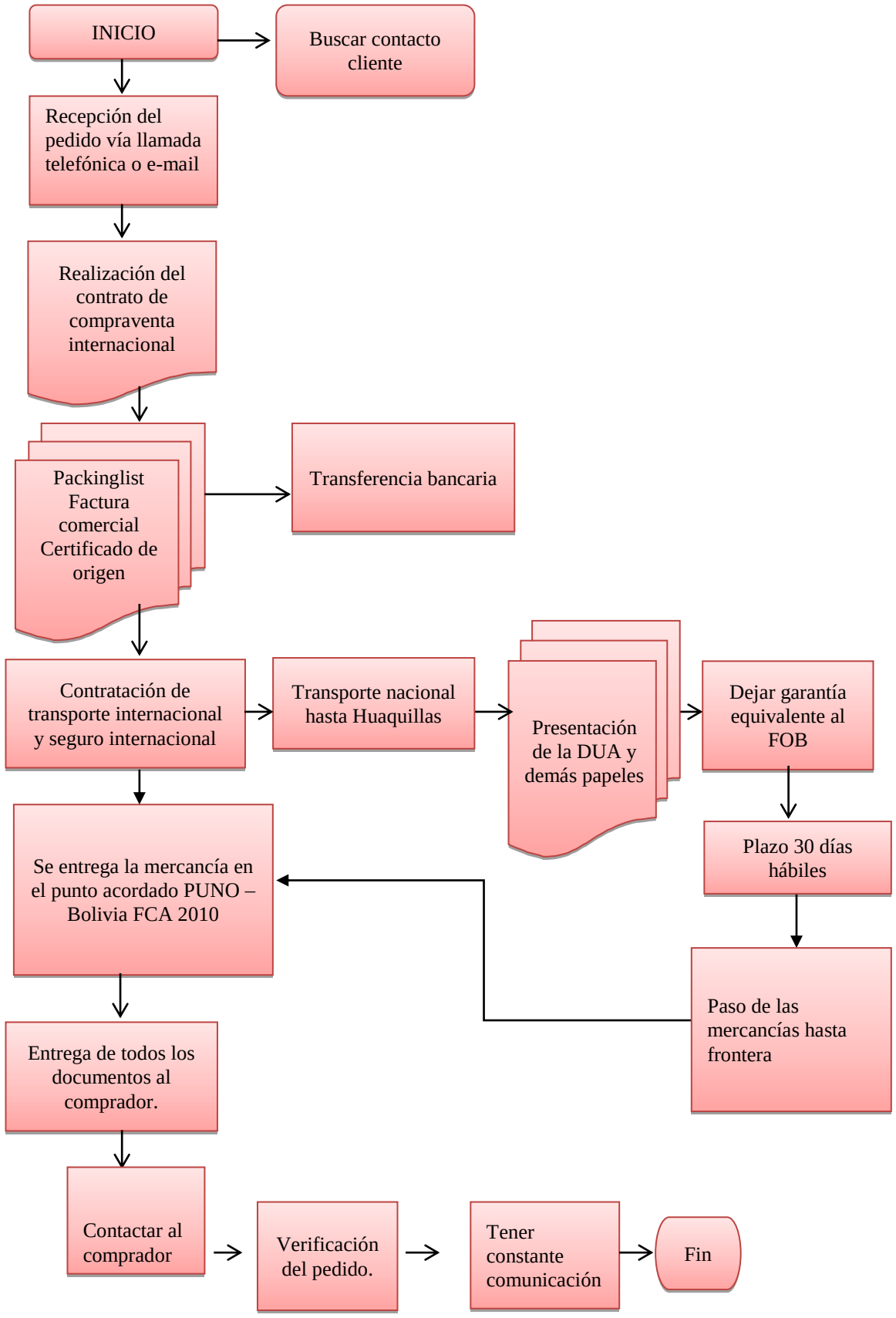
Elaborado por: las autoras
Año: 2014

FLUJOGRAMA DE EXPORTACIÓN A PERÚ TÉRMINO FCA



Elaborado por: las autoras
Año: 2014

FLUJOGRAMA DE EXPORTACIÓN A BOLIVIA TÉRMINO FCA



CAPITULO IV

DESARROLLO DE LOS IMPACTOS DEL PROYECTO

En el caso de que se llegue a utilizar este modelo de gestión para la internacionalización de las medias de la "Fábrica de medias Gardenia", se generará varios impactos que en este capítulo se los desarrollará para analizar si los resultados son positivos o negativos al ejecutar este proyecto propuesto.

Dentro del desarrollo del proyecto se tomó en cuenta cuatro principales impactos que se presentan en este trabajo:

- Impacto social
- Impacto económico
- Impacto educativo
- Impacto administrativo

Para determinar si fueron positivos o negativos en la siguiente tabla se explica cómo se evaluara el proyecto.

Tabla N° 30: Descripción de Impactos

IMPACTO	CUANTITATIVO
Impacto alto positivo	3
Impacto algo positivo	2
Impacto poco positivo	1
No existe	0
Impacto alto negativo	-1
Impacto algo negativo	-2
Impacto poco negativo	-3

Para cada impacto se deberá realizar una matriz donde se describe los indicadores que interviene.

Seguidamente en la matriz se deberá insertar cada uno de los valores. Una vez obtenido las calificaciones para cada impacto se aplicara la fórmula de impactos que permitirá saber si cada uno de los impactos espositivo o negativo.

4.1 Impacto económico

Tabla N° 31: Impacto Económico

INDICADORES	Nivel de Impactos						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Reducción de Costos							x
Reducción de impuestos causados por multas							x
Beneficios de financiación							x
Incremento de ventas							x
Aumento de producción							x
Aumento de las relaciones comerciales con nuevos clientes y proveedores							x
TOTAL	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**18**
Elaborado por: las autoras **Año:** 2014						∑= 15	

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$NI = \frac{18}{6} = 3$$

ANÁLISIS:

Reducción de costos: La implementación de este proyecto generara un impacto económico positivo, ya que la eliminación del tramitador reducirá el costo adicional que se realiza en cada exportación.

Reducción de impuestos causados por multas: esta variable es alta positiva, debido a que dentro del proyecto de investigación se plantea la mejora en cuanto en etiquetas y la adaptación de etiquetas para el ingreso a países de la CAN.

Beneficios financieros: Al registrarse al RUM (Registro Único de MIPYMES) tiene mayor accesibilidad a fuentes de financiamiento pues este sistema presenta ventajas para tener mayor facilidad y agilización en obtención de financiamiento.

Incremento de ventas: el resultado para esta variable es ato positivo debido a que s si se reduce costos permitirá un incremento de venta de los productos además de que toda fábrica o empresa busca incrementar sus ventas ya sea a nivel nacional o internacional.

Aumento de producción:con la implementación del proyecto se observa como una variable positiva el incremento de ventas, por ende existirá un aumento de producción teniendo esta variable una calificación de alto positiva.

Aumento de las relaciones comerciales con nuevos clientes y proveedores: esta variable tiene relación con las dos anteriores, ya que si existe un incremento de ventas de igual manera existirá el aumento de las relaciones con nuevos clientes, la misma situación ocurre si aumenta la producción se buscará ampliar las relaciones con más proveedores.

Por lo tanto el impacto económico es alto positivo al tener un resultado de 3,00 puntos.

4.2 Impacto Social

Tabla N° 32:Impacto Social

INDICADORES	Nivel de Impactos						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Incremento de puestos laborales						x	
Unidad entre los trabajadores.							x
Empleados más capacitados							x
TOTAL	0	0	0	0	0	2	6
							∑=8

Elaborado por: las autoras
Año: 2014

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum}{\quad}$$

Número de Indicadores

8

NI = = 2.67

3

ANÁLISIS

Incremento de puestos laborales: dentro de los impactos sociales el incremento de puestos laborales es algo positivo, puesto que la fábrica adquiere maquinaria de tecnología y automática, por lo que no se necesita de mucho personal.

Unidad entre los trabajadores: esta variable es alto positivo ya que una vez estructurada la planificación estratégica se dará a conocer a todos los trabajadores la misión y visión, mediante la cual conocerán la razón de ser de la empresa y trabajaran todos por un mismo fin.

Empleados más capacitados: El implemento de los manuales de funciones para los trabajadores al igual que el manual para el uso del sistema de ECUAPASS permitirá que los trabajadores obtengan conocimientos de sus funciones y la utilización correcta del sistema para la exportación de los productos, por lo que estarían más capacitados para el desarrollo de sus funciones.

4.3 Impacto Educativo

Tabla N° 33: Impacto Educativo

INDICADORES	Nivel de Impactos						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Conocimientos adquiridos							x
Aplicación de la metodología de la investigación							x
Formación Académica							x
Experiencia adquirida							x
TOTAL	0	0	0	0	0	0	12

Elaborado por: las autoras
Año: 2014

∑=12

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$NI = \frac{12}{4} = 3$$

ANÁLISIS

Conocimientos adquiridos: si se llegaría a implementar el proyecto con el nuevo manual para el manejo del sistema ECUAPASS y el manual de funciones, los trabajadores estarían capacitados y tendrán más conocimientos acerca de su responsabilidades y obligaciones

Aplicación de la metodología de la investigación: Este proyecto se lo realizado con varios métodos de investigación que permitirá tener veracidad.

Formación académica: la implementación de este proyecto alto positivo puesto que dentro de la formación académica se obtendrá a través de las capacitaciones a los trabajadores que obtiene gracias al apoyo del gobierno y también a través de la implementación de manuales de manejo del sistema para exportaciones.

Experiencia adquirida: la utilización del manual de manejo del sistema de ECUAPASS permitirá tener experiencia en el manejo del sistema para realizar correctamente las exportaciones y los envíos de documentos necesarios mejorando cada uno de los procesos

El impacto educativo tiene un nivel alto positivo, ya que la obtención de información se ha aplicado métodos, técnicas e instrumentos de la investigación científica, las cuales también han permitido adquirir conocimientos técnicos. Una vez dado a conocer el modelo de gestión se explicara las investigaciones que se realizó en la elaboración del proyecto y que a la vez permitirá transmitir y aumentar los conocimientos a los propietarios y demás personal de la fábrica.

4.5Impacto Administrativo

Tabla N° 34: Impacto Administrativo

INDICADORES	Nivel de Impactos						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Implementación de estructura orgánica funcional							**x**
Mejora de procesos							x
Toma adecuada de decisiones							**x**
Implementación de manuales de funciones							x
TOTAL	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**12**
							∑=12

Elaborado por: las autoras
Año: 2014

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$NI = \frac{12}{4} = 3$$

ANÁLISIS

El impacto administrativo tiene un nivel alto positivo, ya que una vez dado a conocer el modelo de gestión servirá como guía para la reestructuración organizacional propuesta a la vez permitirá la mejora de procesos en cuanto a funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores. Una adecuada toma de decisiones y una mejor dirección mediante la integración de una junta directiva. Además se podría implementar los nuevos manuales propuestos tanto funcionales como los manuales para la utilización del sistema informático para comercio exterior.

Impacto Ambiental

El impacto ambiental no se ha tomado en cuenta debido a que dentro de la fábrica los desechos son reutilizados y son manejados adecuadamente, las máquinas son de tecnología por lo que no hay emisión de ruido, y principalmente porque el proyecto se basa a la elaboración de un modelo de gestión más no de la afectación ambiental en la producción.

4.6Impacto Global

TablaN° 35: Impactos Globales

INDICADORES	Nivel de Impactos						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto económico							X
Impacto social						X	
Impacto educativo							**X**
Impacto administrativo							**X**
TOTAL	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**2**	**9**
							∑=11

Elaborado por: las autoras
Año: 2014

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$NI = \frac{11}{4} = 2.75$$

ANÁLISIS

La evaluación de este proyecto mediante los impactos se puede decir que es alto positivo con un puntaje de 2.75 equivalente a 3, es decir que los cuatro impactos

tienenaspectos positivos para el desarrollo y mejoramiento de la fábrica así como también para sus trabajadores.

Los impactos sociales tienen un nivel algo positivo debido a que no genere un alto incremento de puestos de trabajo por la utilización de maquinarias de tecnología,los impactos administrativos, económico y los educativos tienen un nivel alto, ya que tanto los conocimientos como las capacitaciones a los trabajadores son aspectos importantes que ayudara al desempeño de la empresa.

CONCLUSIONES

Después de realizar el proyecto de modelo de gestión para la internacionalización de medias Gardenia hacia la CAN se establecen una serie de conclusiones que se mencionan a continuación:

- Se determinado determinar la necesidad de realizar un modelo de gestión porque la fábrica tiene una estructura organizacional deficiente, no cuenta con manuales de funciones, existe falta de conocimiento en los procesos de exportación.

- La situación actual que lleva la empresa es como persona natural, sin embargo mediante un análisis se determinó que si cambiaria a personería jurídica se obtendría más beneficios en impuestos ya que en el cálculo se determinó una disminución de $6318,80 USD en el pago del Impuesto a la Renta del año 2013, además precautelaría los bienes de su familia debido a que se establecería los bienes que constituyen la empresa.

- La fábrica no cuenta con un manual de funciones; por lo que se procedió a elaborar un organigrama de tipo vertical estructurados por cuatro departamentos con sus respectivas funciones y requerimientos para ocupar los diferentes cargo.

- Cuentan con el personal pero no bien distribuido en áreas y funciones, además se creó una nueva misión y visión que se dará a conocer al personal con el fin de que todos sepan la razón de ser y lo que busca la fábrica.

- Se pudo determinar que actualmente la exportación se la realiza con un tramitador por falta de conocimiento en los procesos de exportación; por lo que se realizó un análisis de costos de exportación con tramitador y de forma directa para la exportación a Colombia. Cada envió les cuesta $110 USD, al

realizar 15 exportaciones al año, hace que se genere un costo adicional de $1650 USD; y al realizarlo de manera directa no tendría ningún costo.

- Cuentan con un sistema ECUAPASS y poseen la firma electrónica por lo que se procedió a realizar un manual que explica paso a paso el manejo del sistema para las exportaciones.

- Se adecuó los cambios necesarios a las etiquetas para el ingreso a los países de Perú y Bolivia con base a las normas técnicas de la Comunidad Andina donde se cambia el nombre del importador y su identificación dentro del país como por ejemplo para Perú es el RUC y Bolivia es el NIT, se conserva el resto de la etiqueta ya utilizada actualmente para Colombia.

- Se propuso el cambio de término de negociación CIP-Ipiales a FCA-Tulcán ya que el término aplicado era mal utilizado y asumían responsabilidades no estipuladas dentro del término de negociación que generaban costos adicionales de seguro que es de $364.67 USD que la fábrica asumía.

- Los productos de la fábrica son muy competitivos en el mercado, pues cuenta con innovadores diseños y sus procesos de elaboración son muy estrictos además posee tecnología de punta, con la que se busca la satisfacción de los clientes, actualmente cuenta con oferta exportable y con beneficios para financiamiento por lo que si se requeriría aumentar la producción esto sería posible.

- Se determinó que el proyecto generará impactos positivos en el área administrativa, social, educativa, económica para el desarrollo y mejoramiento de la fábrica así como también para sus trabajadores por lo que la aplicación de este proyecto resultaría beneficioso para la fábrica.

RECOMENDACIONES

Para que la fábrica de medias Gardenia pueda realizar sus actividades comerciales internacionales es necesario corregir las deficiencias existentes, por lo tanto se recomienda:

- Realizar el cambio de persona natural a jurídica para la disminución del pago al impuesto a la renta y a la vez registrar legalmente en la superintendencia de compañías.

- Mejorar el cambio de estructura organizativa y dar a conocer la misión y visión con la finalidad de que todas los trabajadores sea socializados y la razón de ser de la empresa, para poder lograr entre todos el cumplimiento de los objetivos y llegar a un buen desenvolvimiento.

- Hacer un análisis de costos para la capacitación del personal en seguridad industrial, dependiendo del área donde se desenvuelva para el mejoramiento en la producción.

- La actualización de la página web con el fin de promocionar los productos en el mercado internacional.

- Implementar el manual de exportación paso a paso para eliminar al intermediario y reducir costos.

- Capacitar al personal de ventas sobre el manejo de los Incoterms para el buen manejo de las negociaciones internacionales.

- Continuar con la innovación de modelos de medias y la implementación de medias ecológicas para ayuda al medio ambiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alejandro E. Lerma Kirchner, Enrique Márquez Castro. (2010). *Comercio y marketing internacional.* Mexico: CENGAGE Learning.
- Arcila, C. O. (2006). *Diccionario de Comercio Exterior.* MEXICO: ECOE.
- Ballesteros, A. (2008). *Comercio Exterior.* España : Copyright.
- Cánovas, A. (2013). *Contratación del transporte nacional e internacional de mercancias.* España: FC Editorial.
- Caraza, P. C. (2009). *PYME Estrategia para su internacionalización.* COLOMBIA: Uninorte.
- Chambert, J. (2005). *Manual de Comercio Exterior.* España: Ediciones gestión 2000.
- Drucker, P. (2001). *La administracion en una epoca de grandes cambios.* barcelona: Almuzara.
- Estrada, F. L. (2013). *ELEMENTOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL.* Quito : Pacheco diseño e imprenta .
- Lopez, M. (2010). *Guía paso a paso para el manejo de los Incoterms 2010.*
- Nacional, A. (2010). *CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES.* ECUADOR.
- PATRICIO ESTRADA HEREDIA, RENATO ESTRADA CEVALLOS. (2013). *COMO HACER EXPORTACIONES.* QUITO: EMPRESDANE GRÁFICAS CIA LTDA.
- Ruiz, C. J. (2006). *Guia de planes de negocios.* Bogota: Ecoe Ediciones.

- Torres, M. (2005). *Cómo organizarce para la exportación.* Caracas: BANCOMEX.

- Ubidia, J. (1987). *Monografia historica confidencial de Andrade Marin.* Atuntaqui.

LINCOGRAFÍA

- **ADUANA DEL ECUADOR**

  http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action

- **PROECUADOR**

  http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf

  http://www.proecuador.gob.ec/glossary/normas-de-origen/

  http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-de-etiquetado-para-alimentos-y-productos-textiles/

- **COMUNIDAD ANDINA**

  http://www.comunidadandina.org/Quienes.aspx

- **ASOCIACIÓN INDUSTRIAL DE TEXTILES ECUADOR**

  http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12

- **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO**

  http://www.wto.org/spanish/tratop_s/roi_s/roi_info_s.htm

- **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE ADUANAS**

  http://www.wcoomd.org/en/topics/origin/overview/~/media/304ABD35B23744218E65596E66DFF012.ashx

- **SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

  http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf

GLOSARIO

- **Ad valorem**: Derecho de aduana calculado como porcentaje del precio de un bien.

- **Balanza Comercial:**Es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Es positiva cuando el valor de las importaciones es inferior al de las exportaciones, y negativa cuando el valor de las exportaciones es menor que el de las importaciones.

- **CAN:** Comunidad Andina Organización subregional con personalidad jurídica internacional. Está formada por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú y por los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI). Sus antecedentes se remontan a 1969 cuando se firmó el Acuerdo de Cartagena, también conocido como Pacto Andino. La CAN inició sus funciones en agosto de 1997.

- **Certificado de origen:** Documento que certifica el país de origen de la mercancía que en él se detalla, es decir, acredita que la mercancía ha sido fabricada en ese país. Se utiliza sólo para exportaciones e importaciones con países extracomunitarios, de tal forma que los productos puedan acogerse a los regímenes preferenciales y a la aplicación de los aranceles que les corresponden.

- **COPCI:** Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión.

- **DAE**: Declaración Aduanera de Exportación.

- **Embalaje:** Es un recipiente o envoltura que contiene productos de manera temporal principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en su información tal como el nombre genérico del producto, datos del fabricante,

distribuidor, vendedor, o importador, instrucciones de uso y la advertencia de riesgos previsibles

- **PROECUADOR:** Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.

- **RUM:** Registro Único de MIPYMES Requisito implementado por el Ministerio de Industrias y Productividad, para acceso a capacitaciones.

- **SAI**: Sistema Andino de Integración.

- **WCO:** World Customs Organizations (Organización mundial de Aduanas) organismo internacional dedicado a ayudar a los países miembros a cooperar y estar comunicados entre ellos en materia aduanera.

- **ZEDE:** Zona Especial de Desarrollo Económico