



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS

**ESCUELA DE ESTUDIOS INTERNACIONALES MENCIÓN BILINGÜE COMERCIO
EXTERIOR**

**“PLAN DE REESTRUCTURACIÓN DE LA CADENA LOGÍSTICA DE LA EMPRESA
MELON OUTFITTERS PARA LA EXPORTACIÓN DE CHAQUETAS JEAN
ARTESANALES HACIA ALEMANIA”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE
LICENCIADA EN ESTUDIOS INTERNACIONALES MENCIÓN BILINGÜE
COMERCIO EXTERIOR**

AUTORAS:

MARÍA JOSÉ CALDERÓN MACANCELA

RENNIA NATHALY MUÑOZ PALOMEQUE

DIRECTOR:

LCDO. ADRIÁN RAMIRO ALVARADO GUZMÁN

CUENCA- ECUADOR

2021-2022

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento va dirigido a todos quienes nos han ayudado en este proceso y han sido nuestra guía para la elaboración de este plan logístico y su exitosa culminación.

A la Universidad de Azuay, por facilitarnos durante estos cuatro años de estudio las herramientas necesarias para nuestra formación, no solo profesional sino también personal, con valores y principios.

A nuestro director de tesis, Adrián Alvarado, por guiarnos y asesorarnos durante todo el proceso, corrigiendo nuestros errores e implementando y fortaleciendo nuestros conocimientos, así como también, por ser nuestra motivación para ver más allá de las simplicidades y encontrar solución a los problemas que se nos atraviesen.

A la empresa Melon Outfitters, por la acogida apertura que nos brindaron, además de la información que nos compartieron para hacer posible este trabajo de titulación.

Finalmente, a nuestras distinguidas familias y amigos por su constante ánimo y apoyo durante este arduo trayecto.

A cada uno de ustedes, nuestra más sincera gratitud.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis papás Jorge y Ana María, por su apoyo durante toda la carrera, en todo sentido; y especialmente por confiar en mí. Aprecio todo el sacrificio que han realizado y valoro todo eso; y agradezco por ser mi pilar y enseñarme todo lo que se hasta ahora. Agradezco a toda mi familia por estar ahí a pesar de todo y enseñarme esa unión familiar que siempre debemos tener presente, a pesar de las circunstancias permitiéndome siempre sentirme apoyada y querida.

María José Calderón Macancela

DEDICATORIA

A mis padres Santiago y Norma,
mis hermanos Santiago y Eduardo,
y mi abuelita Elena,
quienes desde siempre han sido
mi principal apoyo y motivación.

Todos mis éxitos y logros obtenidos
han sido, son y serán por y
para ustedes.

Rennia Nathaly Muñoz Palomeque

Índice de Contenidos

Resumen:	x
Abstract	xi
Introducción	12
Antecedentes	14
Crisis Logística.....	14
Acuerdo multipartes Ecuador - Unión Europea: Sector Textil	15
Bases Conceptuales	17
Textiles Ecuatorianos	19
Normas y Certificaciones	20
CAPÍTULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	21
1. Antecedentes de la empresa Melon Outfitters	21
2. Cadena de suministro de la empresa	22
2.1 Abastecimiento	22
2.2 Producción	25
Proceso de Producción de Jeans y Chaquetas.....	25
2.3 Distribución	28
CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS PARA PROCEDER AL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN DE LA CADENA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA MELON OUTFITTERS	32
1. Abastecimiento	34
1.1 Problema A	36
1.2 Problema B	37
2. Producción	39
2.1 Problema A	41
2.2 Problema B	42
3. Distribución	44
3.1 Problema A	46
3.2 Problema B	47
4. Diagrama de flujo de soluciones	48
CAPÍTULO 3: PLAN DE EXPORTACIÓN DE LAS CHAQUETAS DE LA EMPRESA MELON OUTFITTERS HACIA EL MERCADO ALEMÁN	52
1. Características del producto	52

2. Investigación de mercado	53
2.1 Análisis datos secundarios	53
2.1.1 Competencia	53
2.1.2 Mercado Alemán.....	54
2.2 Análisis datos primarios	56
3. Logística de Exportación:	60
3.1 Requisitos no arancelarios para la Exportación a Alemania.....	60
3.2 Incoterm- FOB	67
4. Certificaciones requeridas para la exportación	69
4.1 Certificados europeos voluntarios	69
4.2 Certificaciones Recomendadas	71
5. Diagrama de flujo de exportación	73
6. Documentos para la exportación	75
7. Partida Arancelaria	77
8. Costos de exportación	78
9. Conclusiones	82
10. Recomendaciones	84
Bibliografía	85
Anexos	91
Anexo 1	91
Tabla de encuesta a consumidores.....	91
Resultados de la encuesta a consumidores nacionales.....	93
Anexo 2	97
Resultados de la investigación de mercado del mercado alemán	97

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis del Abastecimiento.....	34
Tabla 2 Análisis de la Producción.....	39
Tabla 3 Análisis de la Distribución.....	44
Tabla 4 Encuesta de investigación de mercado.....	56
Tabla 5 Empaque y Embalaje	65
Tabla 6 Información de embalaje, peso y mercadería.....	66
Tabla 7 Certificaciones europeas	69
Tabla 8 Costos de Exportación	78
Tabla 9 Costos de exportación 2	79

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Problemas de Abastecimiento.....	24
Ilustración 2 Proceso de Producción.....	25
Ilustración 3 Problemas de Producción.....	27
Ilustración 4 Problemas de Distribución.....	28
Ilustración 5 Semaforización de problemas.....	33
Ilustración 6 Semaforización nivel de problema.....	33
Ilustración 7 Diagrama de flujo de soluciones.....	49
Ilustración 8 Chompa Páramo.....	53
Ilustración 9 Resultados de la investigación de mercado.....	59
Ilustración 10 Logo Ángel Azul.....	63
Ilustración 11 Empaque.....	65
Ilustración 12 Embalaje.....	65
Ilustración 13 Incoterm FOB.....	68
Ilustración 14 Logo IVN.....	69
Ilustración 15 Logo GOTS.....	69
Ilustración 16 LOGO FAIRWEAR FOUNDATION.....	70
Ilustración 17 Logo ECO LABEL.....	70
Ilustración 18 Logo STEP BY OEKO TEX.....	71
Ilustración 19 Diagrama de flujo de exportación.....	73
Ilustración 20 Partida arancelaria.....	77

Índice de Anexos

1	Tabla de Encuesta a consumidores	91
2	Recuento consumidores 1	93
3	Recuento consumidores 2	94
4	Recuento consumidores 3	94
5	Recuento consumidores 4	95
6	Recuento consumidores 5	95
7	Recuento consumidores 6	96
8	Recuento consumidores 7	96
9	Recuento investigación de mercado alemán1	97
10	Recuento investigación de mercado alemán2	97
11	Recuento investigación de mercado alemán3	98
12	Recuento investigación de mercado alemán4	98
13	Recuento investigación de mercado alemán5	99
14	Recuento investigación de mercado alemán6	99

RESUMEN

Actualmente, el comercio es la base de las relaciones entre los países y el desarrollo de cada uno, y mediante la implementación de un proceso eficiente y eficaz esto se puede lograr. Desafortunadamente, aunque muchas empresas producen buenos productos, estos fallan en su proceso logístico haciéndolos débiles cuando éstos compiten con otras empresas a nivel internacional. Por lo tanto, el desarrollo de un buen canal logístico ayudará a que estas empresas lleguen a ser más competitivas y comerciales. Con este propósito, las evaluaciones de este proyecto son tanto cuantitativas como cualitativas, analizando aspectos como el mercado, entrevistas, encuestas, costos de exportación, problemas internos y externos de la empresa, y valor agregado.

Palabras clave: Proceso logístico, comercial, cualitativo, cuantitativo, valor agregado

ABSTRACT

Currently, trade is the basis of relations between countries and each other's development, and by implementing an efficient and effective process this can be achieved. Unfortunately, many companies produce good products, although these fail in their logistics process making them weak when they compete with other companies internationally. Therefore, the development of a good logistics channel will help these companies become more competitive and commercial. For this purpose, the evaluations of this project are both quantitative and qualitative, analyzing aspects such as the market, interviews, surveys, export costs, internal and external company problems, and added value.

Key words: Logistics process, commercial, quantitative, qualitative, added value

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos tanto los artesanos como sus productos han sido ignorados, a pesar de ser grandes generadores de empleos a nivel nacional y ser considerado como el segundo empleo rural más grande en muchas regiones del mundo. Por lo tanto, la principal motivación para el desarrollo de este proyecto es brindar mayor reconocimiento a los artesanos ecuatorianos y así realzar la imagen de la cultura ecuatoriana, para que esta sea reconocida a nivel internacional mostrando a su vez su capacidad al momento de elaborar un producto que represente al país tomando en consideración que la mayoría de sus empresas a nivel nacional pertenecen a este sector. Además, el país necesita entrar a una nueva era tecnológica para ser más competitivo y productivo, por lo que con el uso y la implementación de un proceso logístico será de apoyo para crear nuevas oportunidades en el mercado extranjero.

Es así que el presente trabajo de titulación tiene como objetivo analizar la cadena logística de la empresa Melon Outfitters para así poder detectar posibles problemas que se estén suscitando en cada proceso de esta y darle una solución. Además, trazar un plan ayude a la empresa a una futura internacionalización a través de su producto estrella, chompa páramo. Para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo se han utilizado tanto métodos cuantitativos como cualitativos. El método cuantitativo se demuestra mediante encuestas a los clientes internos y externos de la empresa para comprender como se está manejando la empresa en la actualidad y tener una perspectiva general de esta con la opinión y punto de vista de personas que están involucradas directamente, y también de los consumidores alemanes para la realización de la investigación de mercado para la exportación del producto, y de esta manera saber de primera mano cuales son las preferencias de los futuros consumidores.

Así también se han utilizado métodos cualitativos que han sido obtenidos mediante una profunda investigación para conocer cómo funciona a cabalidad la cadena logística para

poder implementar las mejores soluciones dentro de la empresa. Adicionalmente se ha realizado la investigación enfocada en los requisitos requeridos por parte del mercado alemán, y necesarios para que la exportación de las chaquetas jean artesanales hacia el mercado europeo resulte de la manera más exitosa.

ANTECEDENTES

Crisis Logística

Tras la pandemia, la cadena de suministro ha tenido que moldearse a las necesidades de la demanda y gestionar a su vez las nuevas relaciones con los proveedores, la cual si bien ha sido flexible, se ha tenido que enfrentar a nuevos retos tales como evitar el desabastecimiento de productos de primera necesidad, y abrirse camino a nuevas tecnologías para adaptarse a las normas establecidas por los gobiernos y autoridades de salud (Sánchez Suárez, Pérez Castañeira, Sangroni Laguardia, Cruz Blanco, Medina Nogueira, & Sánchez Suárez, Y. et al. 2021).

Adicional a este gran suceso, otras circunstancias han demostrado que la logística se encuentra en crisis como fue el caso del encallamiento de seis días en el Canal de Suez por el buque Ever Given, lo que aumentó la preocupación de los percances que se tiene que afrontar en la cadena de valor, mostrando un mayor interés en la incorporación de nuevos cambios que a más de agilizar los procesos, puedan ayudar a afrontar diferentes tipos de siniestros, tales como: la actualización de sistemas en la revisión de inventarios, la inversión en tecnologías de almacenamiento que ayuden a alertar la escasez y problemas de pedidos, la intensificación de la comunicación con los clientes hablando de forma clara y transparente acerca de los plazos de entrega; y la búsqueda de nuevas alternativas que solventen dudas habituales de manera ágil y eficiente (Muy canal, 2021).

Además, la falta de contenedores que se ha venido suscitando en los últimos tiempos ha traído grandes consecuencias en el transporte marítimo, como es el caso del aumento de tarifas, ya que el envío de un contenedor de 40 pies de China a Europa se ha duplicado en comparación con el año pasado. Varios expertos aseguran que esto se debió al confinamiento, que produjo una reducción considerable de trabajadores portuarios, el

cierre de agencias logísticas y reducción de navieras, lo que afectó la cadena logística ante la escasez de contenedores, mano de obra, los retrasos de entrada y salida de los pocos existentes, e inclusive las restricciones de cada gobierno, que ha limitado de gran manera el flujo comercial. Esta situación trae consigo el buscar otras alternativas como el dejar de depender de potencias mundiales y buscar consumir de lo más cercano y menos costoso (T21, 2021).

Acuerdo multipartes Ecuador - Unión Europea: Sector Textil

El sector textil ecuatoriano se encuentra mayormente focalizado en provincias como Guayas, Pichincha, Tungurahua, Imbabura y Azuay, por lo que la producción de estas varía según su región y/o ciudad. Sin embargo, la actividad textil que más sobresale es el comercio representado con un 68%, seguido de un 23% que representa a la manufactura, de los cuales el 74% pertenecen a prendas de vestir, el 8% a fabricación de artículos confeccionados y producción de calzado, y el 10% actividades manufactureras textiles. Tomando en consideración que la mayor parte de la industria ecuatoriana es artesanal, se han visto varias complicaciones para este sector ya sea por maquinaria o capacitación requerida para competir con países vecinos, que se han representado en el análisis de las exportaciones entre los años 2013 a 2017, en las que se ha visto una disminución del 40% de este sector, consiguiendo una balanza comercial negativa, con lo que se demuestra que este sector está más enfocado en competir de forma nacional que de internacional. A pesar de que el Gobierno ecuatoriano ha buscado implementar mecanismos que ayuden a la creación de pymes dentro de este y otros sectores, esto no han sido suficiente ya que inclusive otros tipos de políticas como las tributarias han hecho que muchas empresas migren a otros países, además del posicionamiento que tienen países como Colombia y Perú por haber contado con anterioridad con acuerdos con países destinos importantes para Latinoamérica, ofertando productos similares (Arcos,2020).

Al hacer referencia al Acuerdo Multipartes Unión Europea – Ecuador, este entró en vigencia en enero de 2017, el cual prevé concesiones arancelarias en los productos agrícolas y un 100% en productos industriales ecuatorianos, considerando al sector textil como uno de los más importantes para la economía del Ecuador, ya que aportan un 0,84% al PIB real y 5,2% en el PIB industrial, siendo 1/3 del empleo en la manufactura textil que es el que más empleos genera a nivel nacional; además de que estos productos cuentan con una política comercial del 0% en arancel referente a su ingreso. En el caso de la Unión Europea, el consumo de este tipo de artículos tiende a basarse en la calidad y diferenciación con ciertos requisitos tales como tela fabricada con material del país exportador al igual que su ensamblaje debe realizarse en este lugar. En el caso de Alemania, un país considerado como uno de los principales destinos de exportación del Ecuador, es un mercado apetecible por su alto poder adquisitivo y que se ha considerado como el mayor importador de prendas de vestir en los últimos años, puesto que se considera a la moda un bien de lujo. Sin embargo, se ha venido produciendo varios obstáculos tales como decisiones políticas no acertadas en cuanto a política comercial, productos textiles caros, altos costos de exportación y/o logísticos representados en la crisis logística actual, y obstáculos en el cumplimiento de certificaciones internacionales ya que muchos de los productos no cumplen con requerimientos de orden orgánica.

Aunque no se puede dejar de lado uno de los aspectos más competitivos del Ecuador en comparación con nuestro país vecino Colombia, el cual es su infraestructura portuaria y aeroportuaria que permite aminorar costos de exportación y logísticos tanto internos como externos; existen otros obstáculos internos que no permiten que el sector textil ecuatoriano evolucione permitiendo que países vecinos con productos similares puedan experimentar de forma más abierta otros mercados internacionales, empezando por una demanda nacional insatisfecha que demuestra la complejidad al momento de satisfacer a la demanda extranjera, así como otras limitantes, como la fuerte competencia nacional, individualismo, competencia desleal, contrabando, entre otros (López, 2018).

BASES CONCEPTUALES

La ‘cadena de suministro’ es una secuencia ordenada de procesos y actividades funcionales como la adquisición de materia prima, inventarios, transporte, etc., mediante el cual se llega a transformar la materia prima en un producto elaborado para que este producto final llegue a satisfacer las necesidades del cliente final y añadir un valor al consumidor (Camacho, Gómez, & Monroy, 2012).

De acuerdo con Andrés Castellanos, se define a la ‘logística’ como la parte de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y eficiente de artículos, servicios e información que va desde un punto de origen hasta un punto de destino, y tiene como objetivo el cumplir los requerimientos del cliente basado en las capacidades de la empresa, en las que se gestiona 3 grandes procesos que son: el abastecimiento, producción y distribución (Ramírez, 2015).

El ‘abastecimiento’ es el proceso en el que se da el aprovisionamiento de bienes tales como materias primas o productos elaborados a grupos económicos o individuos, alcanzando cierto nivel de satisfacción o utilidad por parte del consumidor. Esta es una actividad interdisciplinaria que busca que el cliente logre obtener el producto correcto en el lugar indicado, en el tiempo preciso y al precio solicitado, por lo que esta debe estar siempre en función de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, y en base a la capacidad de la empresa (Díaz, 2017).

La ‘producción’ hace referencia a la gestión eficiente y ordenada de todas las actividades involucradas al momento de la transformación de la materia prima para la creación del producto final. Dentro de la producción se hace uso de energía humana, eficacia laboral, trabajo con maquinarias necesarias para la transformación de esta materia prima mismas que serán la principal herramienta para la creación del producto (Lafuente, n.d).

La ‘distribución’ es la etapa de la cadena de abastecimiento que se encarga del movimiento de los bienes y/o servicios, que va desde el fin de la fabricación hasta el consumidor incluyendo su almacenaje y entrega donde quienes intervienen en el proceso son fabricantes, intermediarios y consumidores, con la finalidad de realizar el intercambio de bienes (FAEDIS, n.d). Generalmente se suele limitar el concepto de distribución con la de transporte de la mercadería, sin embargo, este es mucho más amplio ya que abarca otros ámbitos como el embalaje, medio de transporte, zona al que se distribuye, entre otros (López, 2019).

Por otro lado, ‘logística comercial internacional’ se define como un estudio que identifica y monitorea el flujo de materiales, producción y distribución con el flujo de información con el fin de adecuar la oferta de la empresa a las condiciones óptimas de calidad para la demanda del mercado (Ramírez, 2015). Su finalidad es “proveer el producto correcto, en la cantidad requerida, en condiciones adecuadas, en el lugar preciso, en el tiempo exigido y a un costo razonable” (Ramírez, 2015, p. 16).

Adicionalmente, Castellanos hace mención a una ‘logística verde’, la cual surge por la preocupación del medio ambiente en la que se busca que en cada proceso de la cadena logística mantenga el respeto con el ecosistema, además de ser una estrategia que hace atractivos a sus productos por la preocupación de los consumidores por esta temática, en la que la empresa puede implementar estas mejoras desde su embalaje hasta la distribución del mismo, buscando alternativas eco amigables e inclusive reduciendo los desperdicios que se podrían producir en cada etapa de la cadena de suministros. Por lo tanto, además de reducir costos, incrementa la competitividad y rentabilidad de la empresa, optimiza el manejo de los factores, que es parte fundamental del valor agregado del producto, así como el cumplir con los requerimientos de la demanda (Ramírez, 2015).

En cuanto a la ‘exportación’, este es un sistema que ha sido conocido desde la antigüedad y se deriva del latín ‘exportatio’, hace referencia a todo bien y/o servicio elaborado en un país emisor (mismo que será el exportador) que realice el envío como mercancía hacia un tercero (país importador) para su compra y utilización, es decir, el acto de enviar y recibir mercancías. Existen diferentes procedimientos de exportación, siendo uno de estos el hacerlo desde la empresa base hacia una sucursal del país importador (Montes, 2015).

Textiles Ecuatorianos

La ‘artesanía’ es un objeto cultural con un alto valor histórico y ancestral ya que depende de varias características como la cultura, clima, historia del lugar, entre otros. Esta se diferencia de otros trabajos realizados en serie en una industria debido a que cuenta con el menor proceso industrial posible y son realizados de forma manual (Artesanía Textil, 2017).

Dentro de la cultura popular ecuatoriana, las tradiciones como las técnicas artesanales han llegado a representar gran parte de las actividades realizadas dentro de las mismas por lo cual se han sabido conservar y mejorar con el tiempo. La artesanía representa el símbolo de creencias, costumbres y rituales como una manera de vida que han sido heredados por generaciones de acuerdo a las necesidades que se han presentado en las comunidades (Ferro, 2017).

En el Ecuador se puede hablar de la ‘industria textil’ desde la época de la colonia cuando se hacía uso de la lana de oveja para realizar sus tejidos, con el tiempo, nuevas empresas se dedicaron a procesar lana, dando paso a introducción el algodón en el que se puede encontrar como derivados este los textiles de mezclilla, y ha ido evolucionando hasta que actualmente se puede hablar de productos realizados con todo tipo de fibras como la alpaca, además de las mencionadas anteriormente. Dentro de las principales provincias

que cuentan con un mayor número de industrias textiles son: Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura, aportando más del 7% del PIB Manufacturero nacional (*Art I Industria*, 2017).

La ‘alpaca’ es una especie doméstica de mamífero artidáctilo que desde hace cientos de años ha sido valorado por su fibra y tejidos finos y se lo conoce por su gran calidad y propiedades de su pelaje. Una de las principales características de la fibra de alpaca es que esta es pura debido a que no llega a mezclarse con otras materias, por lo cual llega a garantizar un acabado fino al tejido tanto de prendas de vestir como de accesorios. El tejido de la lana de alpaca es totalmente a mano y es más resistente que la lana de oveja, con la cual se producen diversas prendas como: Suéteres, Gorras, Guantes, Bufandas y puede unirse con otro tipo de tela como es jean para crear casacas o pantalones, dando como resultado una prenda original y muy visual (Artesalinas, 2021).

Normas y Certificaciones

Las Normas tienen el objetivo de garantizar que los bienes y/o servicios de las organizaciones que las emplean alcancen la calidad deseada tanto nacional como internacional, por lo que es una herramienta importante para acceder a mercados internacionales al ser denominados como bienes fiables, de las cuales se derivan las certificaciones. Una certificación es considerada como una garantía escrita en la que se establece que un producto, su elaboración y servicio están acorde a ciertas normas, las cuales son reglas, criterios, directrices que buscan asegurar que estos bienes cumplan con lo designado. Este certificado es realizado por un organismo de certificación o certificador, el cual se encarga de inspeccionar que se cumpla con los criterios o normas requeridas para alcanzar con los estándares (FAO, n.d).

CAPÍTULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1. Antecedentes de la empresa Melon Outfitters

La empresa Melon Outfitters se formó en el año 2020 tras la pandemia de COVID-19, siendo registrada y cumpliendo con todos los requisitos el mismo año con el objetivo de llegar de manera directa al cliente final, puesto que esta empresa se deriva de una mucho más grande que es la industria textil INDUAL dedicada a la moda y fabricación de prendas jean en gabardinas y derivadas, y a la distribución a cadenas grandes de ropa y supermercados locales. Entre sus principales actividades como empresa, INDUAL encuentra la maquila como un fuerte ingreso para esta, por lo que, tras un análisis de las capacidades de la empresa, nace Melon Outfitters al contar con la maquinaria requerida para esta industria y una visión de textiles innovadora.

La empresa nace del objetivo de rescatar valores de la cultura ecuatoriana, incorporando elementos y tejidos ancestrales del país, así como el uso de telas e insumos ecuatorianos, comprometidos en la creación de prendas de gran calidad en las que se reflejen la creencia del potencial que existe en el Ecuador. Su primera tienda física se abrió en la ciudad de Cuenca en octubre del 2020, siendo la única tienda física existente hasta el momento. Melon Outfitters es una tienda enfocada en la producción y venta de ropa hecha de manera artesanal, por lo que su idea se enfoca en el uso de tela y productos nacionales, haciendo uso de telas otavaleñas y sin dejar de lado la tela jean para crear casacas, pantalones, camisas, entre otros.

El primer producto que salió a la venta fue la denominada chompa ‘páramo’, una casaca de jean o mezclilla forrada en su interior con tela otavaleña. Seguida a esta y con varias innovaciones se ha dado paso a la producción de la chompa ‘atenas’ que es 100% lana de alpaca y cuenta con ciertos detalles de jean en el cuello y en los bolsillos para así conservar su costumbre de mantener la tela que los ha caracterizado desde el inicio de su creación.

Actualmente la empresa se encuentra innovando en cuanto a los diseños de sus casacas con la colaboración de artesanos y pintores locales, como es el caso de la nueva colección ‘matices’, una casaca que tiene diseños otavaleños por fuera en áreas de las mangas, pecho, cuello.

La empresa Melon Outfitters cuenta con los siguientes departamentos:

- Administrativo: En este departamento se encuentra el jefe de producción, quien es Juan Sebastián Ulloa. El Departamento de Ventas, el cual se divide en Marketing, que se encarga de la parte de redes sociales; y los vendedores de la empresa.
- Producción: Conformado por 20 personas que se enfocan en confección y corte, de estas, 15 personas están en máquina; 2 pasamateriales, quienes auxilian en máquina; y 3 personas encargadas del corte y tendido de prendas.
- Diseño: En este departamento se encuentran 4 diseñadoras, 3 patronistas y 1 diseñadora textil.
- Contabilidad: Se encuentra a cargo de una contadora general y una auxiliar (Ulloa S, comunicación personal, 10 de agosto del 2021).

2. Cadena de suministro de la empresa

2.1 Abastecimiento

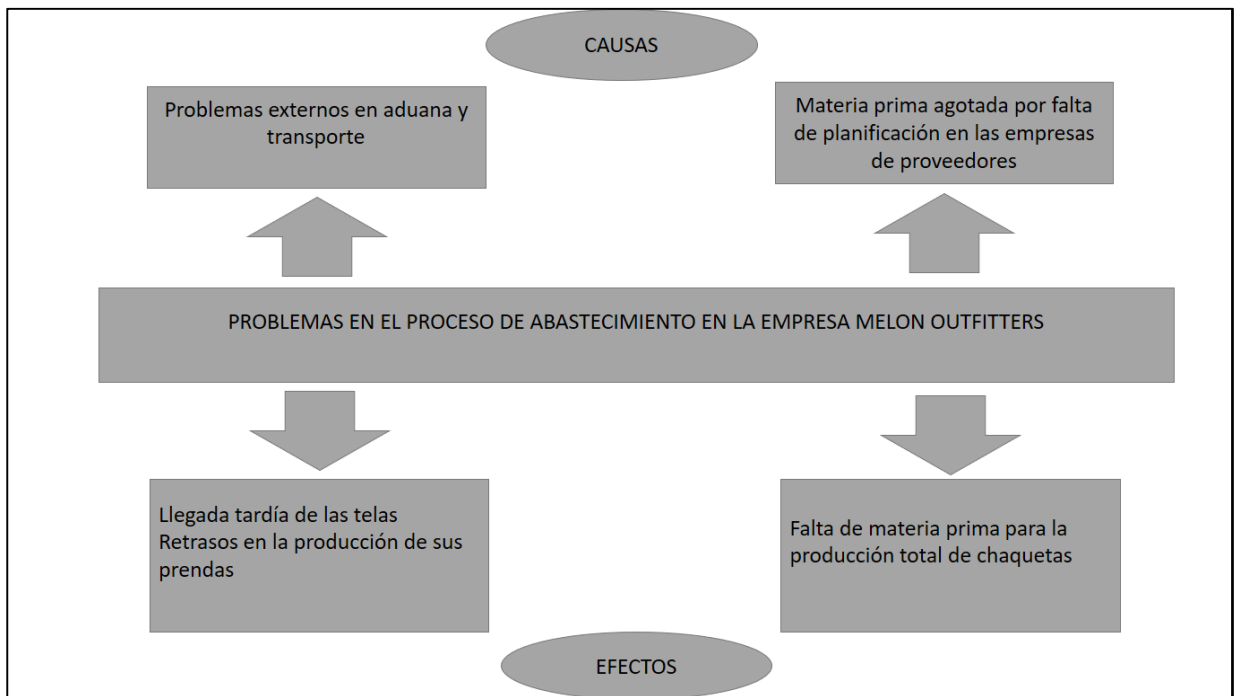
Para dar paso a la producción de las prendas de vestir, la empresa Melon utiliza tela demin de la textilera nacional ‘Vicuña’ que realiza tela jean en Ecuador, siendo la primera y única empresa que se dedica a la confección de telas textileras de mezclilla, además de importar telas desde Colombia y Medio Oriente. Los insumos como el hilo se los adquieren de la empresa ‘Pasamanería’ de la marca Élite, siendo de la misma manera, locales, dándole el valor agregado a los productos. La tela otavaleña es 100% nacional ya que estas son adquiridas desde tres distintos telares artesanos locales de la ciudad de Otavalo, exigiendo a cada uno el producto de calidad que se requiere para la producción.

La tela importada se la mantiene en stock en sus bodegas en Cuenca ubicadas dentro del mismo lugar de sus oficinas y áreas de confección, y también en una bodega que se encuentra ubicada en Ambato- Pelileo, la cual demora 1 día su traslado desde esta ciudad hasta Cuenca. Por su lado, los hilos de la empresa Élite suelen tardar una semana hasta llegar a la empresa, más aún en épocas de temporada. Por otro lado, la entrega de los botones que son importados desde Colombia de las empresas Fabricato y Coltejer demoran 1 mes y medio hasta que estos lleguen a su destino final en Cuenca. Del mismo modo, la materia prima que es obtenida desde la ciudad de Otavalo suele demorar entre 20 días aproximadamente.

El transporte de la materia prima hacia las bodegas de la empresa es responsabilidad de los proveedores quienes se encargan de esta parte logística y trabajan con camiones externos como Midtrans y Transdir en el caso de las importaciones nacionales ubicados en la ciudad de Quito. Asimismo, en el caso de los proveedores Otavaleños son estos quienes se encargan de que la materia prima que se adquiere, llegue en las mejores condiciones hasta las bodegas de la empresa.

Árbol de problemas:

Ilustración 1 Problemas de Abastecimiento



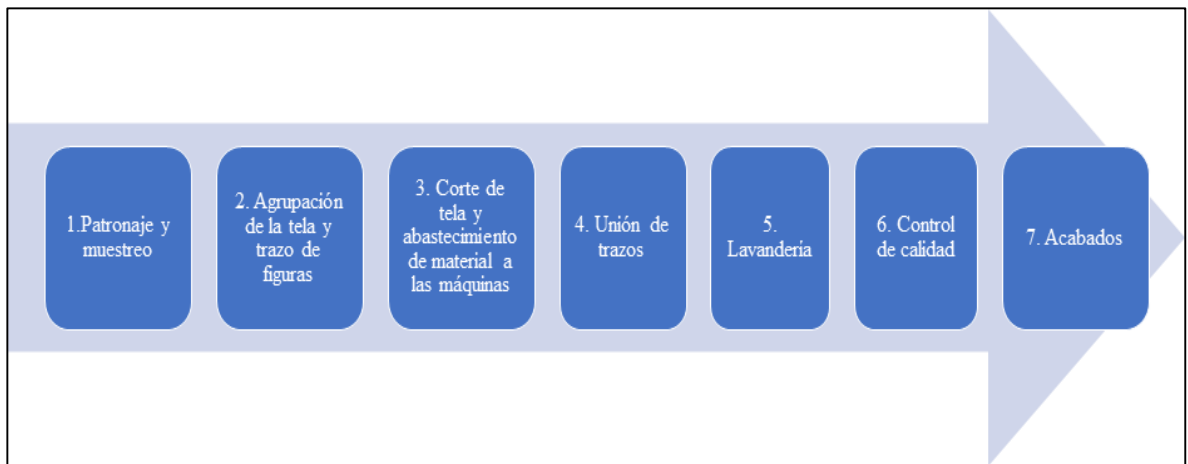
Fuente: Propio de los autores

La empresa asegura que suelen existir ciertos retrasos en cuanto a la producción de sus prendas debido a problemas externos como en aduanas o en el transporte, como es el caso del arribo desde Medio Oriente, por lo que la empresa pide a la exportadora textil 3 meses antes de la temporada, y cuando suelen darse estos problemas llega a tardar aproximadamente 15 días más en llegar. Así también, en épocas altas llegan a presentarse algunos incumplimientos por parte de los proveedores, sobre todo de la empresa Vicuña por falta de planificación y falta de materia prima, ya que una vez agotada, esta no puede volver a producir y la empresa no puede abastecerse de los textiles que necesita. En casos como estos, la empresa busca y tiene que encontrar una tela parecida a la que importa para la elaboración de sus productos, pero con otro proveedor y que sea de la misma trama textil (Ulloa S, comunicación personal, 24 de septiembre del 2021).

2.2 Producción

Proceso de Producción de Jeans y Chaquetas

Ilustración 2 Proceso de Producción



Fuente: Propio de los autores

1. Patronaje y Muestreo: Para el proceso de elaboración de chaquetas se realiza el patronaje, donde se produce una muestra, la cual al ser aprobada da paso a la producción del producto requerido.
2. Agrupación de la tela y trazo de figuras: Proceso en el que se agrupa la tela requerida y se traza las figuras sobre esta, las cuales van identificadas con códigos que pertenecen a cada talla y parte de la prenda.
3. Corte de tela y abastecimiento de material a las máquinas: Se realiza el corte de las figuras y se pasa al lugar de máquinas, donde se distribuye el material a cada una según corresponda. En este lugar hay una persona encargada de verificar que se realice el trabajo a cabalidad.
4. Unión de trazos: La empresa al trabajar con jean necesita de maquinaria con arrastre pesado de manera que pueda aguantar con la puntada del producto, tales como el overlock que se encarga de cerrar la prenda, rectas pesadas, doble agujas, cerradora

de codo, recubridora, pretinadora y ojaladora que tiene la función de hacer los huecos de los ojales, todo esto para confeccionar la prenda; finalmente pasa a acabados y se utiliza la máquina para poner botones y cortar hilos. Para las chaquetas páramo, las cuales representan el 20% de la producción siendo un total de 5000 prendas, se usan dos máquinas, la overlock y cerradora.

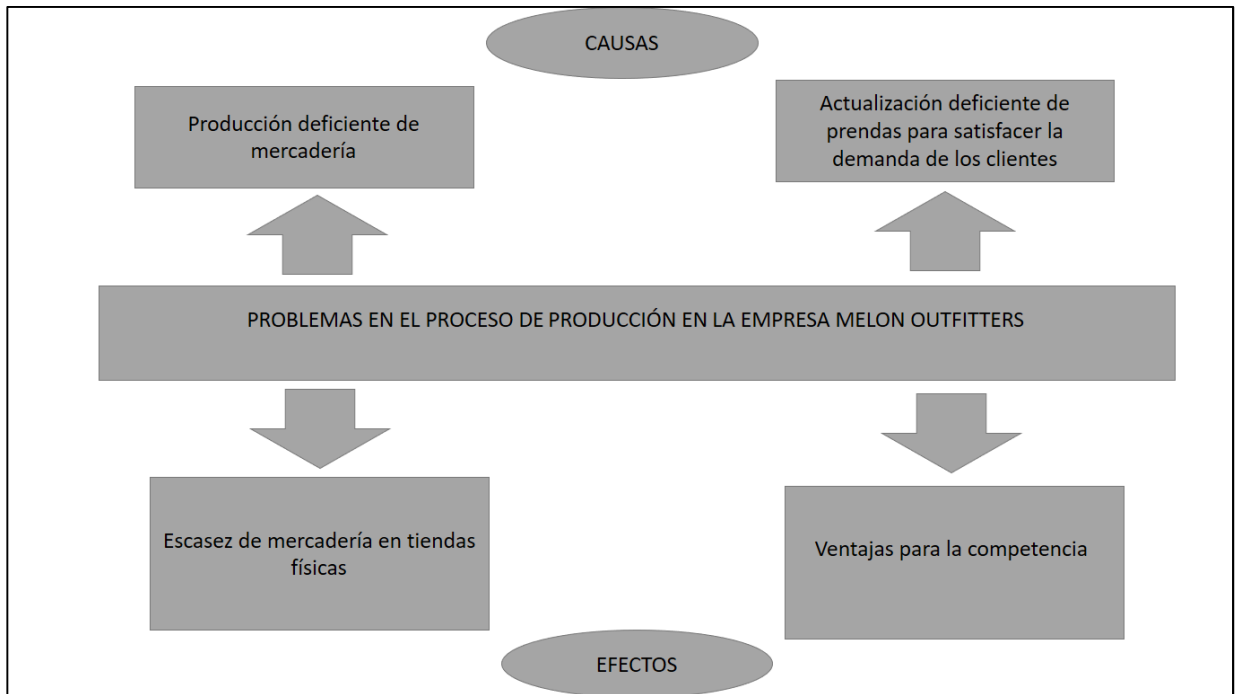
5. Lavandería: Proceso en el que se usan químicos para que le de color a la prenda una vez que es confeccionada, así como también se añaden los químicos necesarios para que la prenda no se encoja. El producto inicialmente llega en estado ‘crudo’, el cual es del color que viene con el algodón impregnado, por lo que en este lugar se le da diferentes tonalidades a la prenda, con lo que se puede bajar, contaminar, aclarar, oscurecer a la prenda, e inclusive puede llegar a ‘dirties’ que son colores verdosos. Es importante mencionar que este proceso se realiza mediante tercerización.

6. Control de calidad: En este proceso se asegura de que todo esté acorde a lo establecido, y en el caso de que el tono no sea el correcto, se regresa a tintorería; y a su vez, si la prenda tiene fallas, se regresa a las maquilas.

7. Acabados: Aquí la prenda pasa a que se pongan los botones, ojales y etiquetas; y se realiza el planchado de esta, para así obtener el producto final ((Mejía J, comunicación personal, 24 de septiembre del 2021).

Árbol de problemas:

Ilustración 3 Problemas de Producción



Fuente: Propio de los autores

En cuanto al área de producción la empresa cuenta con ciertas falencias como es la producción deficiente ya que semanalmente se realizan alrededor de 50 a 70 chaquetas, cuando lo estimado por máquina es de 10 chaquetas al día. En cuanto a diseños y tallas, si bien la tienda cuenta con el abastecimiento requerido de mercadería en cuanto a pantalones jean y a tallaje, se ha venido dando inconvenientes con el largo de estos especialmente en jóvenes, ya que, si bien logran conseguir la talla adecuada, el largo no suele ajustarse a su medida. Ante esta problemática la empresa se encuentra abasteciendo a la tienda con jeans con un corte más largo, aunque la variedad de este es escasa. Además, en el caso de pantalones y/o chaquetas formales jeans con una determinada tonalidad que se encuentra en auge en estos momentos, o blusas que, si bien son parte de una nueva

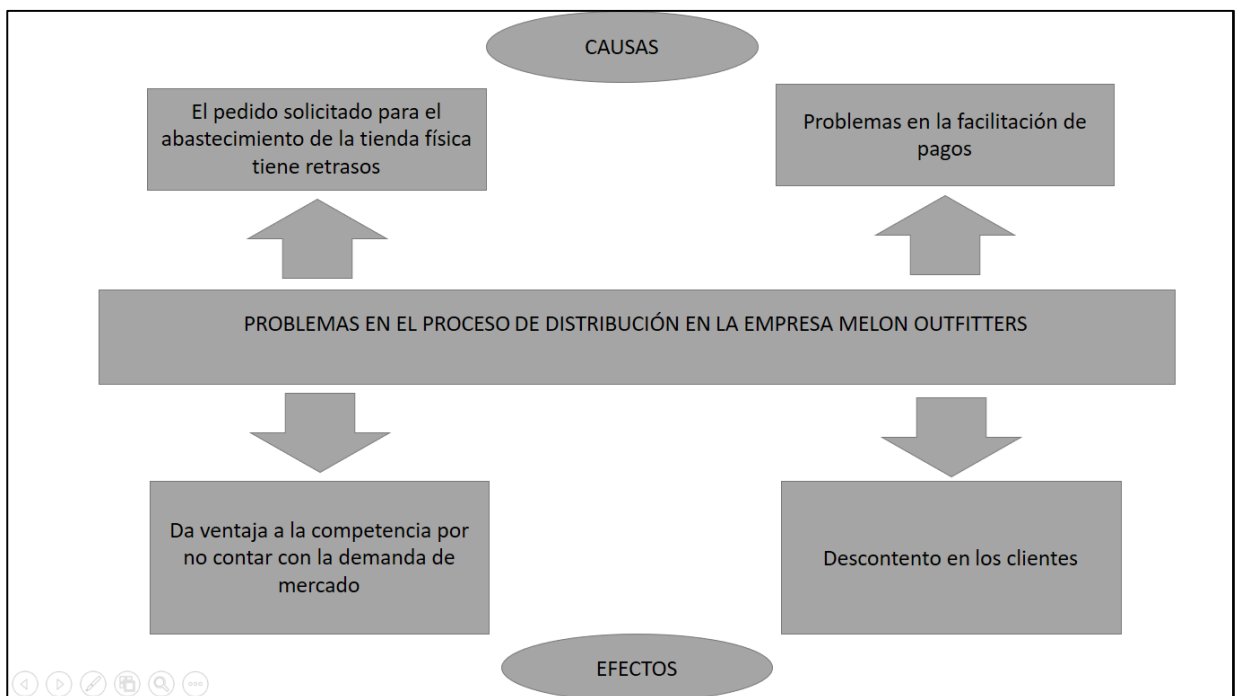
colección, no existe la cantidad suficiente para cubrir las necesidades del cliente (Segarra M, comunicación personal, 24 de septiembre del 2021).

2.3 Distribución

Al realizar el trabajo de campo se llega a conocer cómo funciona el proceso logístico dentro de la distribución, en la que el producto final es trasladado hasta la tienda física ubicada en el centro histórico de Cuenca, donde se colocan nuevos ejemplares y mercadería solicitada por la trabajadora del lugar, quien asegura que, durante el año de trabajo en el lugar y hasta la actualidad, no se han presentado problemas de devoluciones por la calidad del producto.

Árbol de problemas:

Ilustración 4 Problemas de Distribución



Fuente: Propio de los autores

Entre las problemáticas existentes se encuentran pequeños problemas con los botones de la mercadería, ya que algunos se caen al momento de que el cliente se lo está probando, aunque estos no son muy comunes, ya que de toda la mercadería que llega al local sólo el 1 o 2% se encuentran con estas fallas. Por otro lado, al hablar netamente del tema de este trabajo de investigación, las chaquetas de jeans con diseños de alpaca o mejor conocidos como 'Chaquetas Páramo', se conoce que es un artículo que tiene gran acogida puesto que no solamente son apetecidas a nivel local, sino varios turistas llegan en busca de estas, aunque por el momento el stock de estas se encuentra escaso.

Desafortunadamente, este es otro contratiempo en la logística de distribución, puesto que una vez que se realiza el pedido de lo necesario en la tienda, el abastecimiento suele demorarse de 15 días a un mes, esto se debe a que la empresa trabaja bajo pedido y esta es su prioridad, por lo que no tiene mucha producción para el almacenamiento. Además, el proceso para la elaboración de sus productos es largo y tratan de tener el menor error posible en cuanto a calidad, tomando en cuenta que su producción es en masa, la empresa tiene a sacar lo que realmente se consume (Segarra M, comunicación personal, 24 de septiembre del 2021).

Actualmente la empresa se encuentra realizando ventas de manera online a nivel únicamente nacional, en el cual los métodos de pago se realizan por medio de transferencias bancarias y por línea de pago, que consiste en el envío de un link para que este sea redireccionado hacia una ventanilla para elegir un método de pago. Esto es una facilidad para el cliente ya que confirman la seguridad de la empresa y que su pago está siendo facturando. Una vez que el cliente se comunica con la empresa y da a conocer su preferencia por una prenda, se asegura en bodega si esa prenda se encuentra disponible. Realizado esto se confirma al cliente para que realice el pago y se procede a empaquetar

en la tienda y se realiza el envío por medio de la agencia Servientrega, empresa por la cual se manejan por el momento por temas de precios y seguridad (Ulloa S, comunicación personal, 24 de septiembre del 2021).

Además, al realizar una investigación enfocada a los clientes externos de la empresa mediante el uso de una encuesta online y entrevistas, se llega a conocer que es eficiente y exitoso tanto el servicio que ofrece la empresa, como el tiempo de entrega de mercadería y las condiciones en las que llega el producto, acentuando la buena calidad de los productos que esta empresa oferta. En los resultados que se presentan en la encuesta realizada se constata el buen servicio brindado por la empresa, ya que el 87,5% señala que este fue excelente, lo que se refleja en que el 100% de los encuestados no tiene ningún inconveniente al momento de realizar la compra. En cuanto a ventas online, se constata que el 62,5% sí obtiene este producto mediante el uso del internet, ya sea por catálogo online o redes sociales, dándonos a conocer la eficiencia en su entrega puesto que el 40% asegura que recibe el producto en menos de un día, mientras que el 60% denota que lo recibe entre 1 a 3 días, llegando al consenso de que las condiciones en el que la mercadería llega hacia su destino son excelentes, además de que como recomendaciones por parte de los clientes para la mejora del servicio de la empresa, se demuestra la satisfacción de las necesidades del consumidor por parte de la empresa, debido a que exaltaron la calidad del producto y el servicio que se brinda¹.

Sin embargo, un problema que se reconoce mediante el método de recolección de datos-entrevista-, es que, al momento de realizar el pago en la tienda física, si bien existe la opción de realizar el pago en efectivo y con tarjeta, estos únicamente se pueden realizar de manera individual del producto, es decir, si se compra dos pantalones el uno se puede pagar en efectivo y el otro en tarjeta, pero no se puede abonar en efectivo una cantidad del total que se quiere adquirir y el excedente cancelarlo por medio de tarjetas de crédito. Esta

¹ Véase el Anexo 1

situación si bien no es muy común, hoy en día ya existe la opción de que se realicen las compras de este modo, además, la trabajadora del lugar informó que efectivamente si se puede realizar en este método; aunque el conocimiento del procedimiento no es totalmente conocido por parte de la vendedora, y también puntualiza que este método trae consigo dificultades y confusiones con el departamento de contabilidad (Macancela A, comunicación personal, 3 de septiembre del 2021).




Al realizar un análisis de la cadena logística de la empresa Melon Outfitters se observa la existencia de diversas fallas en cada proceso, que van desde el abastecimiento por fallos externos o retrasos que imposibilita un proceso eficiente y eficaz desde sus inicios. Seguido por la producción, proceso donde las prendas se realizan de la mejor manera, aunque existen ocasiones en las cuales esta llega a ser deficiente por la escasez de prendas requeridas en ese momento por la demanda. Hasta el último paso que es la distribución, la cual es primordial para que el producto llegue en las mejores condiciones hasta el consumidor final. Es así que a través de este análisis se llega a la conclusión que todavía hace falta trabajar en ciertos aspectos como la facilidad de pago para los clientes y al momento de abastecer a la tienda física con todas las prendas que se solicita de acuerdo a la necesidad de los clientes. Es por ello que en el siguiente capítulo que realizará una reestructuración de este canal logístico, haciendo énfasis en estos problemas, encontrando así la mejor solución para cada inconveniente de cada proceso.

CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE MEJORAS PARA PROCEDER AL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN DE LA CADENA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA MELON OUTFITTERS

Para que una empresa se desenvuelva con facilidad y eficiencia, y obtenga los mejores resultados, cada proceso dentro de la cadena logística debe estar funcionando correctamente y en constante seguimiento, por lo que es importante tomar en cuenta ciertas fallas que crean cuellos de botella, y a su vez detienen la armonización y sincronía de cada departamento y dar una pronta solución a cada una de estas. Es por ello que a continuación se analizarán los problemas ya identificados en el capítulo primero dentro de la empresa Melon Outfitters y se procederá a dar solución dichos problemas. Para llevar a cabo el desarrollo de lo ya mencionado se contará con cuatro fases, que son:

1. Identificación del problema
2. Evaluación del problema a través de un semáforo en el que se identificará si es un problema grande, medio o pequeño.
3. Solución del problema
4. Control del problema

Ilustración 5 Semaforización de problemas

Semaforización de problemas		
		
Problema Pequeño: Abierto a una solución rápida y eficaz	Problema Medio: Problema complejo con una manejo más práctico.	Problema Grande: Requiere de mayor atención por su complejidad.

Fuente: Propio de los autores



Ilustración 6 Semaforización nivel de problema

Nivel de Problema		
		
Problema Pequeño 1-3	Problema Medio 4-6	Problema Grande 7-9

Fuente: Propio de los autores

1. Abastecimiento

Tabla 1 Análisis del Abastecimiento

<p>1. <i>Problema</i></p>	<p>a. Problemas en Aduana y transporte para el arribo de mercadería</p>	<p>b. Incumplimiento por parte de proveedores nacionales</p>
<p>2. <i>Evaluación</i></p> <p><u>2.1. Nivel de Problema</u></p>	<p style="text-align: center;"> 6</p>	<p style="text-align: center;"> 5</p>
<p>3. <i>Solución</i></p> <p><u>3.1 Indicador</u></p> <p><u>3.2 Resultado esperado</u></p>	<p>Enfocarse en mejorar la planificación de los tiempos</p> <p>Número de planes realizados en base a tiempos de entrega.</p> <p>Contar con al menos un plan B para cada caso en el que en la empresa se encuentre bajo un problema externo de manera imprevista, mayormente relativos a los tiempos de entrega.</p>	<p>Buscar y contar con más de un proveedor.</p> <p>Cantidad de proveedores que oferten las telas en base a la calidad requerida.</p> <p>Al menos 3 proveedores y contar con contratos a futuros con cada uno de ellos, o con al menos uno que abastezca a la empresa de materia prima.</p>

<p><u>3.3 Actividades</u></p>	<p>Realizar informes detallados de cómo se manejó el plan establecido.</p> <p>Análisis de los informes periódicos como medio de comprobación de que los planes han sido ejecutados y como se los ha venido realizando.</p>	<p>Inversión en maquinaria necesaria para comprobar la calidad.</p> <p>Realizar comparaciones entre temporadas en cuanto a materia prima requerida, para asegurar el estimado necesario para el siguiente año.</p>
<p><i>4. Control/ Medio de verificación</i></p> <p><u>4.1 Período de control</u></p> <p><u>4.2 Supervisor</u></p>	<p>Registro de los tiempos de llegada de cada pedido y de informes realizados.</p> <p>Cada tres meses o según el arribo de la mercadería.</p>	<p>Registro de la calidad de la materia prima de cada proveedor, y de informes de comparaciones en conjunto con la cantidad de prendas realizadas y vendidas esa época del año.</p> <p>Cada año en cuanto al registro de calidad y cada tres meses por el cambio de temporada.</p>

<p style="text-align: center;">4.3 <u>Supuestos/observaciones</u></p>	<p style="text-align: center;">Jefe de Administración o persona delegada.</p> <p>En el caso de que se delegue a una persona, esta debe ser capacitada para llevar esta información de manera eficiente.</p>	<p style="text-align: center;">Jefe de Administración</p> <p>No existencia de registros e informes que ayuden a controlar esta problemática.</p>
---	---	--

Fuente: Propio de los autores

1.1 Problema A

La empresa tiende a contar con problemas en Aduana y transporte para el arribo de mercadería, lo que la perjudica al momento de realizar su producción ya que existen problemas desde el abastecimiento al adquirir la materia prima.

1.1.1 Evaluación: El problema identificado es medio con un nivel 6 debido a que es más complejo de solucionar y su falla puede afectar en mayor medida todo el proceso, ya que se necesita de la materia prima para obtener el producto final, y los retrasos solo traen descontentos al consumidor final.

1.1.2 Solución: Debido a esta problemática, la empresa debe planificar de mejor manera los tiempos establecidos para el arribo esta, considerando los retrasos que se dan en la Aduana o transporte por cualquier eventualidad y que de esta manera no se distorsionen los tiempos establecidos para la producción. Es decir, si la empresa Melon Outfitters planifica un tiempo estimado de 3 meses para que la mercadería arribe al país, en este lapso de tiempo ya debe incluirse el tiempo extra tras demoras por cuestiones externas. Con esto se busca llevar al menos un plan adicional que ayude a la empresa hacer frente a imprevistos que perjudican relativamente los tiempos de entrega de la mercadería, para lo cual también se debe realizar el debido informe de cómo se realizó el plan y que resultados se obtuvo, para así en futuros siniestros, la empresa pueda analizarlos y así tener a la mano una pronta solución.

1.1.3 Control: Es importante que la empresa delegue una persona específica como es el jefe de Administración o una persona delegada por este para que se encargue de realizar el registro de los tiempos de llegada de cada pedido realizado y a la vez realizar un informe periódico. Y de esta manera identificar si la materia prima llega según los plazos establecidos o si presenta demoras, con lo que se espera un periodo de control de cada tres o cuatro meses que es el tiempo establecido por la empresa para el arribo de la mercadería, o cada vez que se suscite esta situación.

1.2 Problema B

A través del análisis de cómo se lleva a cabo el desarrollo de la empresa se ven registros de ciertos incumplimientos por parte de proveedores nacionales, lo cual tiende a producir una falta de materia prima, más aún en temporadas altas.



1.2.1 Evaluación: El problema que se identifica es medio con un nivel 5 ya que resulta complejo, sin embargo, con una debida planificación y contando con más proveedores se puede corregir el problema de una manera más rápida.

1.2.2 Solución: La empresa busca otros proveedores que los abastezcan en estas situaciones. Sin embargo, estas medidas no sólo deben tomarse en este tipo de situaciones, sino que la empresa debe trabajar con mínimo dos proveedores asegurados y uno extra de contingente para que surtan dichos materiales, de modo que, si el uno falla, el otro ayude a compensar la mercadería faltante. Además, se pueden realizar contratos a futuro con el objetivo de asegurar el abastecimiento de materia prima aún más en temporadas altas.

1.2.3 Control: La empresa debe invertir en una maquinaria específica para el control de calidad de las telas de cada proveedor, llevando consigo un registro de cada una de estas y así realizar los pedidos en base a la calidad que se necesite en ese momento, para que así todas las prendas obtengan la misma calidad sin variaciones. Además, la empresa debe tener un estimado de telas para cada temporada para poder asegurar su abastecimiento, realizando contratos a futuro que aseguren la obtención de mercadería. Por lo tanto, es importante que la empresa establezca mejor relación con estos para que así exista mayor compromiso de los dos lados, llegando a considerarlos como una parte esencial del proceso logístico y tratándolos como clientes, así también que exista una persona encargada para supervisar el cumplimiento de estos registros como es el caso del jefe de Administración.

2. Producción

Tabla 2 Análisis de la Producción

<p>1. <i>Problema</i></p>	<p>a. Producción deficiente de mercadería</p>	<p>b. Actualización deficiente de prendas para la demanda</p>
<p>2. <i>Evaluación</i></p> <p><u>2.1. Nivel de problema.</u></p>	<p style="text-align: center;"> 8</p>	<p style="text-align: center;"> 2</p>
<p>3. <i>Solución</i></p> <p><u>3.1 Indicador</u></p>	<p>Realizar un control de tiempos al personal encargado</p> <p>Número de chaquetas realizadas al día por máquina</p>	<p>-Mayor consideración de la opinión de trabajadores.</p> <p>-Estar más al pendiente de las tendencias.</p> <p>-Número de reuniones realizadas con el personal para aclarar estas situaciones.</p> <p>-Cantidad de páginas web o usuarios online que hablen de tendencias.</p> <p>-Una reunión al mes.</p>

<p><u>3.2 Resultado esperado</u></p> <p><u>3.3 Actividades</u></p>	<p>Producción de 50 a 70 chaquetas por máquina al día.</p> <p>Informe diario de prendas producidas.</p> <p>Comprobación de tiempos establecidos.</p>	<p>-Al menos 10 páginas web que se relacionen con las tendencias y a lo que se enfoca su estilo.</p> <p>Buzón de sugerencias y/o retroalimentación para los trabajadores.</p>
<p><i>4. Control/ Medio de verificación</i></p> <p><u>4.1 Período de control</u></p>	<p>Registro periódico de las prendas producidas, y a su vez registro de tiempos por prenda y máquina.</p> <p>Quincenal.</p>	<p>Círculos de calidad e investigaciones de mercado.</p> <p>Mensualmente en caso de círculos de calidad y cada 3 meses en caso de investigaciones de mercado a través de páginas web.</p>

<p><u>4.2 Supervisor</u></p>	<p>Jefe de Producción o encargada del control de calidad y el trabajo que se realiza por máquina.</p>	<p>-Círculos de calidad: jefe de Administración -Investigación de mercado: jefe de Marketing</p>
<p><u>4.3</u> <u>Supuestos/observaciones</u></p>	<p>Oposición del personal a la toma de tiempos</p>	<p>Páginas no actualizadas y en caso de círculos de calidad, las reuniones se dirijan a otros aspectos no relacionados.</p>

Fuente: Propio de los autores

2.1 Problema A

Dentro de la empresa se ha identificado una producción deficiente de mercadería puesto que el objetivo es la producción de 50 a 70 chaquetas por máquina diarias, sin embargo, actualmente esta cantidad de chaquetas está siendo producida de manera semanal lo cual deja un vacío, escasez e incumplimiento de lo planeado.

2.1.1 Evaluación: El problema que se identifica es alto con nivel 8 ya que afecta a mayor escala el proceso logístico y su solución es más compleja ya que si no se toma un control debido de la producción, seguirán existiendo fallas en toda la cadena y contribuirá a que los clientes prefieran a la competencia.

2.1.2 Solución: Implementar un mayor control de los de la administración en cuanto a pedidos y tiempos empleados para la producción de las mismas. Por lo tanto, se debe llevar informes diarios de prendas producidas, para así comprobar la eficiencia en los tiempos establecidos. Además, una vez que la empresa cumpla con su objetivo a largo plazo de internacionalizarse, se debe invertir en más maquinaria – como cortadoras y máquinas de coser- y personal, para así suplir la demanda extranjera, ya que actualmente no se logra satisfacer a cabalidad la nacional.

2.1.3 Control: La empresa debe contar con una persona delegada que se encargue específicamente de llevar un registro periódico de las prendas que se producen de manera semanal para así poder comparar la producción objetiva con la producción realizada por los trabajadores, y de esta manera identificar si la producción está siendo la correcta o en que parte está fallando y deteniendo el proceso. Este control debe realizarse de manera quincenal y ser controlado ya sea por el jefe de Producción o por la persona encargada de controlar la calidad de las prendas y el trabajo que realiza cada máquina en esta área.

2.2 Problema B

Existe una actualización deficiente de las prendas para satisfacer las necesidades de los clientes, puesto que, por un lado, los pantalones largos son escasos y no se ha considerado que gran parte de los clientes frecuentes necesitan pantalones con estas medidas. Y, por otro lado, otra de las necesidades de los clientes es la vestimenta formal y la empresa no produce estas prendas en la cantidad que se requiere para satisfacer al cliente. Es así también en el caso de las prendas en tendencia y prendas de nueva colección en stock, ya que no cuentan con las tallas suficientes, y esto llega a ser un problema debido a que el consumidor busca lucir a la moda y según sea la tendencia de la temporada.



2.2.1 Evaluación: El problema que se identifica es pequeño con un nivel 2 puesto que, si bien está afectando el proceso logístico, la solución al mismo es rápida y controlable.

2.2.2 Solución: Considerando el problema que se detalla, es importante que la parte administrativa tome mayor consideración la opinión de sus trabajadores, en especial de la encargada de las ventas en la tienda física ya que es ella quien está directamente interactuando con los clientes y recibiendo la información de primera mano de parte de estos, observando las necesidades del mercado en su momento, por lo que, si bien los clientes acuden con ciertas peticiones y descontentos, estas no son atendidos a tiempo. Adicional a esto, si bien la empresa trabaja mayormente a través de pedidos, no se debe dejar de lado el abastecimiento a la tienda física que es el lugar donde se llegan a exponer sus ejemplares y debe contar con variedad de tallas, medidas y prendas demandadas por el cliente. Para ello, la empresa debe habilitar buzones de sugerencias y/o retroalimentación para los trabajadores, así como realizar reuniones mensuales, en las que se pueda dialogar sobre estas. Asimismo, a modo de investigación de mercado, la empresa debe seguir a páginas web actualizadas o usuarios online que se relacionen con las tendencias de temporada y enfocadas a su estilo, para así poder realizar creaciones que compartan los dos lados como es el caso de la moda actual y que a su vez se mantenga la esencia de la marca.

2.2.3 Control: La empresa debe implementar el uso de herramientas de calidad como es el caso de los círculos de calidad en los cuales se toma en cuenta las opiniones y recomendaciones del personal que son quienes conocen más de cerca cada proceso de la cadena logística y que se encuentran en relación directa con el cliente, por lo que saben lo que necesita la empresa para que el desarrollo de esta mejore. Estas reuniones se pueden llevar a cabo una vez al mes para tener de la mano la información relevante. Además, se debe prestar mayor atención a las investigaciones de mercado, como es el caso del uso de redes sociales, páginas web, etc., de modo que la empresa se encuentre actualizada en cuanto a tendencias y producir lo que el consumidor pide.

3. Distribución

Tabla 3 Análisis de la Distribución

1. <i>Problema</i>	a. Problemas en el abastecimiento en la tienda física	b. Problemas en la facilitación de pagos
2. <i>Evaluación</i> <u>2.1. Nivel de problema</u>	 4	 2
3. <i>Solución</i> <u>3.1 Indicador</u> <u>3.2 Resultado esperado</u>	Establecer periodos de tiempo de entrega Número de prendas receptadas Al menos 5 prendas de cada talla, tomando en consideración los pedidos de la tienda.	Capacitación constante al personal para que exista una sincronía entre departamentos Cantidad de capacitaciones. Al menos 1 capacitación cada 6 meses.

<p><u>3.3 Actividades</u></p>	<p>Seguimiento del inventario a través del sistema.</p> <p>Manejarse a través de hojas de registro y de verificación de pedidos.</p>	<p>Encuestas realizadas a los clientes.</p> <p>Evaluaciones periódicas al personal.</p>
<p><i>4. Control/ Medio de verificación</i></p> <p><u>4.1 Período de control</u></p> <p><u>4.2 Supervisor</u></p>	<p>Análisis de hojas de registro y de verificación de pedidos.</p> <p>Quincenal.</p> <p>Jefe de Contabilidad</p>	<p>Verificación de conocimientos por parte de retroalimentaciones por parte de los clientes</p> <p>Cada 6 meses.</p> <p>Jefe de Contabilidad</p>

<p>4.3 <u>Supuestos/observaciones</u></p>	<p>Escasez de mercadería y poca capacitación al personal.</p>	<p>A pesar de las capacitaciones, el personal no aplique estos conocimientos.</p>
---	---	---

Fuente: Propio de los autores

3.1 Problema A

Problemática de abastecimiento en la tienda física que se ha visto tras pedidos que llegan a este lugar hasta un mes después de lo previsto.

3.1.1 Evaluación: El problema que se identifica es medio con un nivel 5 debido a que la falta de mercadería en la tienda física imposibilita la venta eficiente y los clientes llegan a optar por la competencia, sin embargo, la aplicación de la solución resulta más manejable a pesar de que la duración para adecuarla es más larga.

3.1.2 Solución: La empresa debe establecer periodos de tiempo de entrega de modo que se logre satisfacer a la demanda de este sitio, lo que incrementa así su nivel de competitividad con otras tiendas, ya que es importantes recordar que la tienda física se encuentra en el centro histórico de Cuenca, por lo que existen varios establecimientos que pueden ofertar productos similares, y son estos quienes acaparan al consumidor que llega a la tienda Melon y no encuentra lo que busca, ya sea por cuestiones de tallas, variedad o la escasez de productos ofertados por la empresa inclusive por redes sociales. Esto se lo puede conseguir a través de un seguimiento del inventario en el sistema y por medio de

un manejo de una hoja de registro y verificación de pedidos para que exista un orden en cuanto a la mercadería necesaria en la tienda física y la que está faltando en la misma.

3.1.3 Control: Para que la solución implementada llegue a ser eficaz es importante que el personal encargado, en este caso el jefe de Contabilidad, realice un seguimiento y una evaluación quincenal a través del sistema para conocer con que mercadería debe abastecerse la tienda, de igual manera, se pueden realizar pedidos una o dos veces por semana para cubrir estas necesidades y que los tiempos establecidos sean cumplidos a cabalidad, es aquí donde se debe analizar la hoja de registro y verificación para comprobar que no estén existiendo fallas en lo establecido.

3.2 Problema B

A través de una entrevista se identifica una problemática en cuanto a la facilitación del pago, puesto que el departamento de contabilidad no se encuentra sincronizado, creando así dificultades al personal de venta a la hora de realizar el pago del producto, obstaculizando su trabajo.

3.2.1 Evaluación: El problema que se identifica es pequeño con un nivel 2 ya que, si bien está siendo una molestia para algunos clientes al momento de realizar el pago, no es un problema que esté afectando a la mayoría y su solución es rápida y más sencilla de tratar.

3.2.2 Solución: Realizar al menos una capacitación cada 6 meses al personal contable y de ventas los cuales podrán ser evaluados directamente por personal o mediante una retroalimentación de los consumidores finales, para que así se llegue a establecer una

sincronía entre departamentos, armonizando el sistema que se usa y mejorando los canales de comunicación.

3.2.3 Control: Para verificar que se está llevando de mejor manera este proceso es importante tomar en cuenta de primera mano la opinión de los clientes mediante encuestas, entrevistas e inclusive habilitando espacios en redes sociales que permitan a los usuarios dejar sus recomendaciones y experiencias, ya que son estos quienes adquieren los productos. Además, realizar reuniones periódicas en las que resuelvan todas sus dudas y exista un intercambio de información en cuanto al sistema que llevan y sus posibles variaciones, de modo que se llegue a una armonía en el procedimiento. Todo esto mediante la supervisión del jefe de Contabilidad.

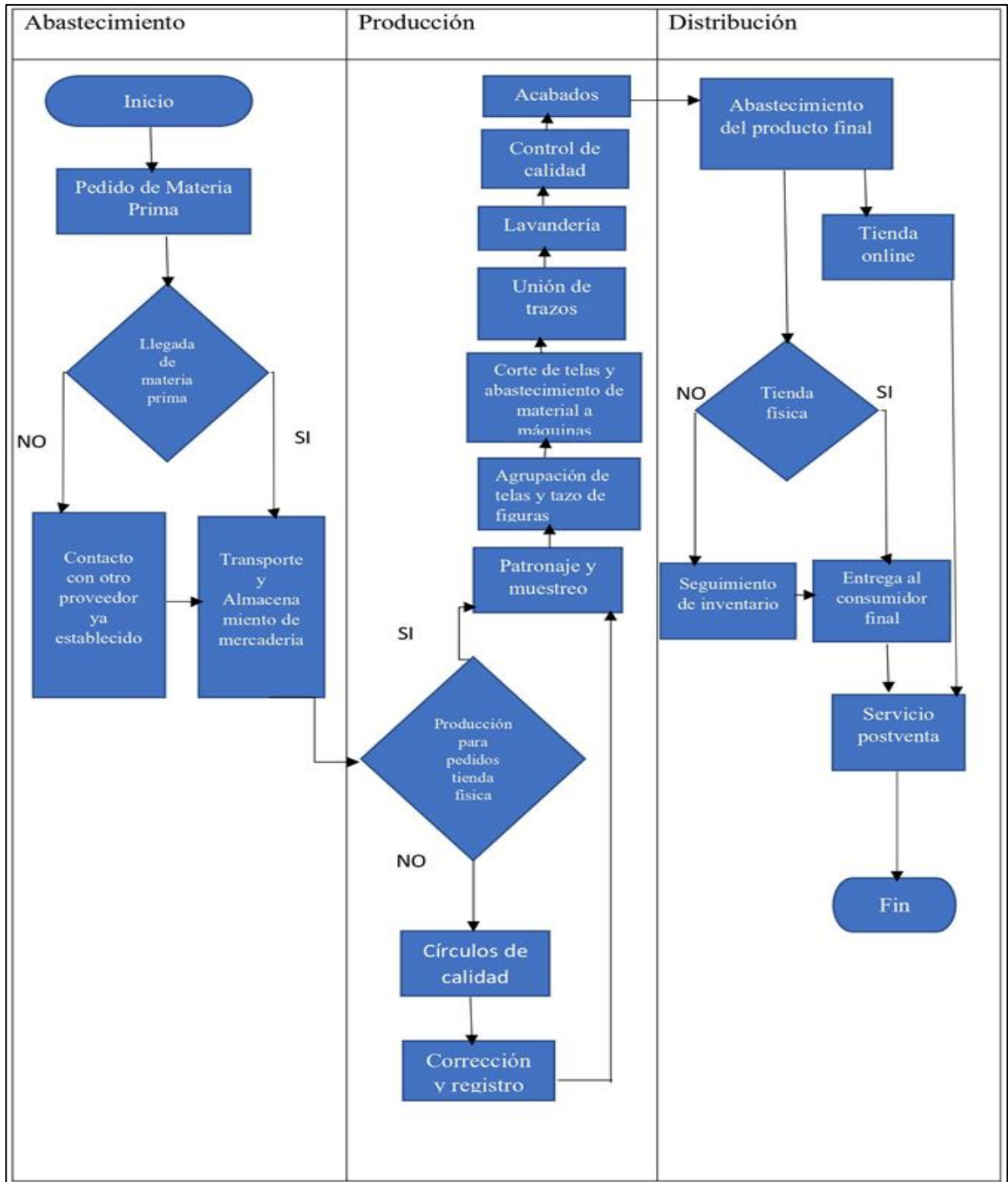
Adicionalmente, de manera general y como una forma de manejar los posibles futuros siniestros de cada proceso, es necesario que se mantenga un registro de todos los problemas y soluciones que se dan desde el inicio de las operaciones de la empresa, ya que es de gran ayuda en el caso de que a futuro se dé una calamidad similar a otra que ya ocurrió, para así atender la situación con mayor rapidez.

4. Diagrama de flujo de soluciones

Una vez que la empresa llegue a aplicar estas soluciones a los problemas identificados, habrá un desempeño eficaz y resultados eficientes requeridos para que el producto llegue en el mejor estado al consumidor final. El uso de un diagrama de flujo ayuda a conocer los procedimientos que se dan dentro en una empresa, y así poder identificar mediante el uso de símbolos los movimientos, situaciones y actividades de esta, poder observar de mejor manera los problemas y a la vez conocer dónde y porqué ocurre la falencia. Por esta razón, a continuación, se detallará un prototipo mediante un diagrama de flujo en el cual se explica cómo será el resultado final implementando la solución a cada problema,

mejorándola y llegando consigo al fin de operaciones de manera exitosa para asegurar que el ciclo de esta se mantenga funcionando correctamente.

Ilustración 7 Diagrama de flujo de soluciones



Fuente: Propio de los autores

Como se puede observar, el proceso inicia desde el abastecimiento que es el primer paso de la cadena logística que se analiza en este capítulo, en esta fase se realiza el pedido de la materia prima con un tiempo estimado de anticipación ya establecido por la empresa en el que también se incluye el tiempo extra por posibles retrasos que pueden presentarse por cuestiones externas a la empresa, además de los posibles incumplimientos que se pueden dar con proveedores nacionales. En caso de que existan incumplimientos o este no arribe a tiempo, inmediatamente se contacta con otro proveedor que la empresa ya tiene definido para solventar este problema en caso de que sea necesario, de esta manera se puede continuar con el abastecimiento de toda la mercadería y así proceder al siguiente proceso en el cual se da comienzo con la producción de las prendas.

Seguido del proceso de producción, este debe dar como resultado una cantidad de prendas ya planificadas por la empresa, si esta cantidad no llega a producirse en el tiempo estimado se procede a la creación de círculos de calidad donde se receptan las opiniones de los encargados de este proceso para llegar al problema raíz y saber cuál es la razón de que las prendas no están saliendo según lo ya establecido, corrigiendo y registrando a su vez estas falencias para compararlo en posibles situaciones futuras, para así no volver a cometer este error. Solucionada esta fase se procede a la elaboración de las prendas para así llegar al último proceso de la cadena logística.

Por último, en el caso de la distribución de las prendas al consumidor final, la empresa cuenta con dos opciones de entrega, la primera a través de una tienda virtual por la cual el producto llega hasta el domicilio del cliente. Y también existe la posibilidad que el cliente llegue a la tienda física para adquirir el producto final, en el caso de que esta no cuente con lo que solicite la demanda, se realiza el seguimiento de inventarios en conjunto con la petición por parte del personal encargado de las ventas, para así solucionar el problema y que la tienda siempre se encuentre abastecida. Estos dos métodos cuentan con un servicio post venta para que el servicio que se le entregue al cliente sea completo, además de ser una manera de retroalimentar a la empresa para saber cómo y qué es lo que piensa

el cliente sobre el servicio que se está ofreciendo y tener una motivación más para mejorar e innovar.

Teniendo listas las soluciones a los problemas de la cadena logística dentro de la empresa Melon Outfitters, y tomando en cuenta que uno de los productos más apetecidos del mercado son las chaquetas jean con añadido artesanal, el siguiente paso es la internalización del producto, puesto que esta empresa actualmente se encuentra distribuyendo sus productos a nivel nacional y uno de sus objetivos es el distribuirlos fuera del país. Es por ello que posterior a este análisis se va a llevar a cabo un plan de exportación de las chaquetas jean artesanales hacia Alemania para que de esta manera la empresa crezca y a la vez la artesanía ecuatoriana junto con su cultura llegue a ser reconocida en este gran mercado europeo, tomando en cuenta también un gran valor agregado que es el uso de material ecológico en los empaques que serán utilizados para su envío.

CAPÍTULO 3: PLAN DE EXPORTACIÓN DE LAS CHAQUETAS DE LA EMPRESA MELON OUTFITTERS HACIA EL MERCADO ALEMÁN

Como ya se menciona en los capítulos anteriores, actualmente la empresa Melon Outfitters se encuentra distribuyendo sus productos de manera nacional; y teniendo en cuenta que los productos de alpaca son muy apetecidos en el mercado internacional, es un gran avance tanto para la empresa como para el país que estos lleguen a ser distribuidos en grandes mercados como es el caso del mercado alemán, donde los consumidores poseen altas preferencias por productos artesanales y a la vez, dejar en alto la cultura ecuatoriana en conjunto con la dedicación y calidad de sus empresas. Es por ello que en este capítulo se aborda un plan de exportación con destino a Alemania de las chaquetas Jean de la empresa Melon Outfitters, proponiendo un valor ecológico en su modo de envío como su valor agregado y considerando también los requisitos a cumplir para que pueda ingresar este producto a este mercado de gran relevancia.

1. Características del producto

Chompa Páramo es el denominativo que tiene el producto de esta colección, en la que se usa el término chompa haciendo referencia a una casaca o chaqueta, y páramo en honor a las telas autóctonas del país obtenidas de las comunidades este lugar. En este textil se busca emplear la macana ecuatoriana como una forma de preservar técnicas ancestrales del Ecuador, en el que se combina el clásico jean con diseños indígenas creando consigo una prenda que además de mantenerse a la moda, represente al Ecuador de una forma casual. Esta prenda es elaborada en Cuenca, Ecuador por diseñadores nacionales (Melon Outfitters, 2020).

Ilustración 8 Chompa Páramo



Fuente: Melon Outfitters

2. Investigación de mercado

2.1 Análisis datos secundarios

En el año 2020 las exportaciones de prendas de vestir de alpaca alcanzaron \$32 millones, aunque se observa un decrecimiento de \$15 millones en comparación con el anterior año, entre estas exportaciones Alemania se encuentra en el segundo puesto de mercados que lograron crecer en este sector (PromPerú, 2020).

2.1.1 Competencia

Perú es uno de los países más competitivos haciendo referencia a textiles de alpaca, especialmente en Alemania, con el que tiene relaciones comerciales más antiguas que el estado ecuatoriano. Además, tiene el 87% de la población mundial de alpacas, siendo uno de los principales proveedores de fibra de alpaca alrededor del mundo gracias a sus buenas prácticas de crianza, en la que se promueve la siembra y cosecha de pastos cultivados para elevar así la cantidad y calidad de nutrientes necesarios para la alimentación de estos

animales. Además, tras el trabajo de la marca ‘Alpaca Perú’ se situó al país como principales proveedores de este tipo de fibra, conocido como centro de exportación de prendas y accesorios (La Cámara, 2021).

Es así como Perú alcanza a enviar el 49% de prendas de vestir a Estados Unidos, seguido de Alemania con un 10%, Japón, Francia y Reino Unido con un 5% respectivo a cada país. Gracias a la promoción generada tras la marca Alpaca del PERÚ en el año 2014, se logra puntualizar la marca de origen dando paso a que los consumidores relacionen los diseños de alpaca con este país, ganándose así la confianza de estos. A pesar de que dentro de la región, Estados Unidos y Bolivia ya se encuentren incursionando en la crianza de este tipo de animales, la fibra de alpaca peruana sigue siendo atraída por consumidor de este mismo lugar, debido a su calidad, por lo que Perú es considerado uno de los competidores más fuertes en este sector (Biz Republic Magazine, 2019).

2.1.2 Mercado Alemán

De acuerdo con la Asociación Alemana de Investigación, Alemania es considerado como el mercado más grande de Europa donde en el año 2010, más del 40% de consumidores alemanes, no solo milenials sino también consumidores comprendidos en edades entre los 50 a 69 años, han optado por la compra de mercancías o servicios por medio de plataformas de internet, siendo los principales productos demandados los libros, ropa, automóviles y pasajes (PRO ECUADOR, 2019). Al hacer referencia a la fibra de alpaca dentro del mercado alemán, esta llega a competir con varios pelos finos como es el caso del cashmere y el mohair, siendo los más importantes y los cuales se encuentran bien posicionados en ese mercado obteniendo precios superiores a los de las prendas elaboradas con lana de alpaca, lo que al final de cuentas resulta ser una ventaja para este último (Mincetur, nd).

Según al portal CBI (California Bureau of Investigation) o BIC (Oficina de Investigación de California) en español, las preferencias por parte de los consumidores europeos son los productos que resulten únicos y diferentes, los cuales presenten una historia de trasfondo y den a conocer su propia identidad. Además, la importancia y preferencia por aquellos productos que son sostenibles y socialmente responsable va en aumento por lo que es necesario tomar en cuenta el uso de materiales sostenibles al momento de elaborar y comercializar un producto (PRO ECUADOR, 2019).

Adicional a esto, el estudio realizado por Euromonitor explica que los consumidores Alemanes cada vez han estado adoptando un estilo de vida más sano y apegado a la parte ecológica, los cuales son factores que han llegado a influir en sus hábitos de compra, por lo que el interés por el bienestar animal también se ha priorizado y no solamente en caso de alimentos, sino también para fibras naturales como el caso de la alpaca que es utilizado para fabricar productos para la vestimenta diaria, por ello es importante que al momento de realizar una exportación de los mismos, estos cuenten con las certificaciones exigidas para que entre a este mercado. Por lo tanto, refiriéndonos principalmente a los productos ecuatorianos con mayor potencial en el mercado alemán, estos poseen altos niveles de calidad, certificaciones, y en los cuales el Ecuador llega a contar con alta presencia internacional (PRO ECUADOR, 2019).

Tomando en cuenta el plan de desarrollo de mercados elaborado por Mincetur, aquellos consumidores con un poder adquisitivo bajo y medio, al momento de realizar la compra se enfocan más en el precio que en reconocer entre la calidad de algodón y otra fibra, por otro lado, los consumidores que cuentan con un poder adquisitivo medio alto y alto, al momento de realizar su compra su enfoque es la adquisición de productos exclusivos, de gama alta y sin darle demasiada importancia al precio de la misma (PromPerú, 2017).

2.2 Análisis datos primarios

La investigación que se va a observar posteriormente, se realiza con la finalidad de conocer las preferencias del mercado alemán para indagar acerca del conocimiento del producto y si lo llegarían a adquirir una vez internacionalizado, para llevar a cabo este objetivo se aplica el desarrollo de una encuesta en la que se encuentran las siguientes preguntas:

Tabla 4 Encuesta de investigación de mercado

Español	Alemán
<p>1. ¿Qué productos realizados con alpaca conoce?</p> <p>Guantes</p> <p>Bufandas</p> <p>Suéters</p> <p>Ponchos</p> <p>Gorros</p> <p>Ninguno</p> <p>Otra</p>	<p>1. Welche Produkte aus Alpakafaser kennen Sie?</p> <p>Handschuhe</p> <p>Schals</p> <p>Pullover</p> <p>Ponchos</p> <p>Wollmütze</p> <p>Keine</p> <p>Andere</p>
<p>2. ¿Alguna vez ha leído o visto este producto?</p> <p>Si</p> <p>No</p>	<p>2. Haben Sie dieses Produkt schonmal gesehen oder über es gelesen?</p> <p>Ja</p> <p>Nein</p>
<p>3. ¿Dónde ha visto que se comercialice este producto?</p>	<p>3. Wo haben Sie gesehen, dass dieses Produkt zum Verkauf ist?</p>

<p>Tiendas Online</p> <p>Redes sociales</p> <p>Locales comerciales</p> <p>Otra</p>	<p>Online-Shops</p> <p>Soziale Netzwerke</p> <p>Geschäften</p> <p>Andere</p>
<p>4. ¿Estaría interesado en adquirir una casaca jean que contenga diseños autóctonos indígenas a base de lana de alpaca que le permita estar a la moda y cómodo al mismo tiempo?</p> <p>Si</p> <p>No</p>	<p>4. Haben Sie Interesse eine solche Jeansjacke zu kaufen, die indigene Designs auf Alpakawolle enthält, die es Ihnen ermöglicht, modisch und komfortabel zugleich zu sein?</p> <p>Ja</p> <p>Nein</p>
<p>5. ¿Qué rango de precios estará dispuesto a pagar por esta chaqueta?</p> <p>90-110</p> <p>111-130</p> <p>131-150</p> <p>Otra</p>	<p>5. Welche Preisspanne sind Sie bereit für diese Jacke zu zahlen?</p> <p>90-110</p> <p>111-130</p> <p>131-150</p> <p>Andere</p>

<p>6. ¿De qué manera le gustaría adquirir el producto?</p> <p>Redes sociales</p> <p>Páginas web</p> <p>Centros comerciales</p> <p>Vendedor puerta-puerta</p> <p>Otra</p>	<p>6. Wie möchten Sie das Produkt kaufen?</p> <p>Soziale Netzwerke</p> <p>Webseiten</p> <p>Einkaufszentren</p> <p>Tür-zu-Tür Verkäufer</p> <p>Andere</p>
--	--

Fuente: Propio de los autores

2.2.1 Resultados:

Ilustración 9 Resultados de la investigación de mercado



Fuente: Propia de los autores

Con los resultados finales de la investigación se afirma que los encuestados efectivamente si tienen conocimiento sobre los productos que son elaborados con lana de alpaca, siendo los más reconocidos los suéteres con un 21,2%, seguido de guantes y ponchos con un 18,8% respectivamente y gorros con un 17,6%. Sin embargo, el 85,7% admite no tener conocimiento de un producto igual o similar a las chaquetas jean de la empresa Melon Outfitters, mientras que el 14,3% reconoce haber visto este producto alguna vez en su vida, ya sea en tiendas online o redes sociales y un bajo porcentaje los ha observado en locales comerciales. Además, haciendo alusión a una de las preguntas acerca del interés del encuestado por la compra de la Chompa Páramo, el 75% muestra un gran interés por la aceptación a la intención de compra del producto, y entre los precios que están dispuestos a comprar este producto se encuentra entre los más seleccionados el rango de 90 a 100 euros con un 47,6%, seguido del rango de 111 a 130 euros con un 38,1%, aunque entre los rangos solicitados por los mismo encuestados solo una pequeña porción optó por el rango entre 20 a 60 euros, considerado entre los más inferiores, además de ser un rubro establecido por el propio encuestado. Finalmente, la manera en que tienen preferencia para adquirirlo es mediante páginas web con 66,7% de afinidad por parte de los encuestados².

3. Logística de Exportación:

3.1 Requisitos no arancelarios para la Exportación a Alemania

Todo producto textil que ingrese a la Unión Europea debe cumplir con requisitos generales que pueden modificarse dependiendo del país en el que se va a comercializar la mercadería, por lo que sus regulaciones son:

- Marca CE que declara que el producto cumple con todo lo establecido y requisitos esenciales de fabricación, diseño, seguridad y salud, y todas las normas armonizadas de la Unión Europea. Este puede realizarse de forma voluntaria en caso de que no se

² Diríjase a Anexo 2

solicite este proceso, e inclusive el fabricante puede comprobar personalmente de que cumple con los requisitos técnicos, por lo que en este caso no tendría que pagar ninguna cuota. Una vez aprobado puede colocarse el símbolo en la prenda manteniendo proporciones que no sobrepasen los 5mm (IDEPA, 2022).

- Reach que busca proteger al medio ambiente evaluando la composición del bien, asegurándose de que no contenga productos químicos prohibidos para así comprobar que el producto a largo plazo no es perjudicial ni para la salud de las personas ni para el medio ambiente, por lo que la entidad encargada de la aprobación de esta es el GINETEX.

- Equipo de protección personal basado en la ropa y calzado de trabajo, buscando la seguridad del personal.

- Reglamento sobre biocidas, debe tomarse en consideración las sustancias químicas restringidas, las cuales se encuentran en constante actualización, tales como ftalatos, compuestos orgánicos volátiles como el benceno, colorantes amino azoicos, retardantes a la flama, formaldehido, níquel liberado para accesorios metálicos, pentaclorofenol, aromáticos policíclicos, como VI, quinolina, asbestos, entre otros.

- Directrices generales de seguridad del producto como es el caso del mercado CE

- Directrices europeas de etiquetado referentes a debe ir de acuerdo al idioma oficial del país en el que se comercializará: ir con el contenido de fibras solo con sus nombres genéricos en el que sus compuestos deben colocarse de forma descendente y no deben

discrepar hasta un 3% de lo declarado al momento de realizarse la evaluación del producto; debe ser claro, sin abreviaturas y fácilmente visible; debe estar adherida a la prenda o impresa y el nombre de la marca debe ir después del contenido de las fibras, para que así no se mezcle y sea confundido con las fibras. Por otro lado, en el caso de las etiquetas de cuidado, tallaje y de identificación al fabricante, estas son opcionales y dependen de cada país (PROMPERÚ Exportaciones, 2020).

3.1.1 Etiqueta

La etiqueta debe ser durable, fácil de leer, estar adjunta a la prenda de manera segura y estar traducida al idioma oficial del país destinatario de la mercadería, en este caso Alemania. Además, no debe contener abreviaciones y debe especificar de manera clara la composición del producto, en la que se establecen los porcentajes de fibras que son empleados para su elaboración y estos deben colocarse de mayor a menor según su porcentaje de masa. Es importante mencionar que estos porcentajes son inspeccionados y aprobados por entidades normativas del país importador (Your Europe, 2022).

En el caso de forros, revestimientos o rellenos que suelen utilizarse en chaquetas o blazers; se deben colocar ambos de forma obligatoria, pero por separado. Si bien tanto las etiquetas de país de origen y de tallaje no son obligatorias, estas son buenas prácticas que ayudan a un mejor manejo de la prenda y mayor conocimiento de lo que el consumidor compra. En el caso de etiquetas de cuidado, estas deben ir según lo establecido por GINETEX, la organización encargada de regular este ámbito; del mismo modo se debe colocar etiquetas de advertencia en el caso de que se haya utilizado algún tipo de retardante como una forma de protección a las propiedades de la flama (PROECUADOR, 2019). Las sustancias restringidas son: colorantes azoicos, fenoles, cromo VI, níquel, ftalatos, retardantes a la llama y colorantes dispersos no detectados. Si bien no existen ensayos de seguridad referentes a la flamabilidad, estos deben estar exentos de puntas filosas, bordes filosos, partes pequeñas y cordones largos o sueltos (PROMPERÚ Exportaciones, 2020).

Ilustración 10 Logo Ángel Azul



Fuente: Blauer Engel

Como adicional, el sello Ángel Azul es la etiqueta ecológica del Gobierno Federal Alemán durante más de 40 años. Esta etiqueta representa estándares estrictos para aquellos productos y servicios que llegan a ser amigables con el medio ambiente, y son de gran importancia para aquellos productos que desean ser parte del mercado alemán ya que genera mayor confianza y confiabilidad a los consumidores. La agencia encargada en otorgar esta etiqueta es RAL gGmbH (Blue Engel, nd).

Para la obtención de esta etiqueta, la empresa interesada es sometida a una auditoría inicial y a auditorías anuales, las cuales son realizadas por un organismo experto independiente que es encargado de revisar y verificar que la empresa está cumpliendo con todos los requisitos establecidos. Para que la agencia otorgue la etiqueta, tarifa de procesamiento única es de 400€ (480USD) (Blauer Engel, nd).


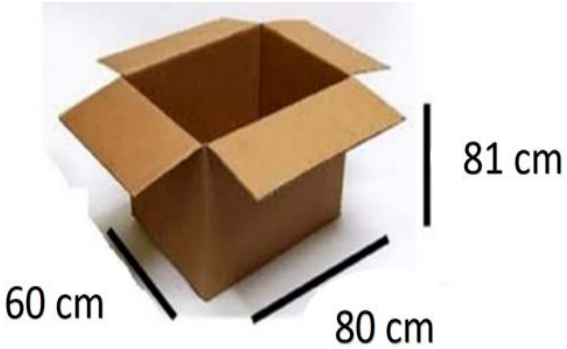
³ <https://www.esec.com/es/inicio/sostenibilidad/el-angel-azul/>

3.1.2 Empaque y embalaje

A partir del primero de enero del 2019, en Alemania entra en vigor una nueva Ley relativa a la gestión de envases y embalajes, VerpackG en alemán, que está destinada para que se aplique sobre aquellos fabricantes o exportadores con destino a territorio alemán. El objetivo de esta ley es que las empresas además de participar y encontrarse inmiscuidas en los costes medioambientales, lleguen también a reducir en la mayor cantidad posible los residuos de los envases que sean utilizados, así como también fomentar e impulsar el reciclado y la reutilización. Esta ley se lleva a cabo debido a que anteriormente muchos de los distribuidores evadían varias de sus responsabilidades sin contribuir a los costes de eliminación, por lo que con la implementación de esta ley se busca conseguir una mayor equidad y transparencia VERPACKG (2021).

La información que se debe mencionar en el embalaje es: nombre y dirección del fabricante o del importador, uso correcto de pictogramas que permitan la correcta manipulación del producto, el producto debe constar con un número de serie o la designación de su modelo, así como las instrucciones de uso debidamente traducidos al idioma del país importador (PROEcuador, 2019).

Tabla 5 Empaque y Embalaje

Empaque	Embalaje
<p data-bbox="310 363 623 396"><i>Ilustración 11 Empaque</i></p>  <p data-bbox="469 837 729 871">Fuente: AliExpress⁴</p>	<p data-bbox="907 363 1221 396"><i>Ilustración 12 Embalaje</i></p>  <p data-bbox="1008 842 1382 875">Fuente: Propio de los autores</p>

Para esta exportación se usa como empaque fundas herméticas biodegradables con la finalidad de proteger a la chaqueta de daños causados por la humedad y preservar así el producto, además que es parte del valor agregado ecológico, puesto que es un material no nocivo para el medioambiente, puede ser reutilizable, y tiene un costo equivalente a 1.10ctvs por unidad. Además, como embalaje se utilizan cajas de cartón con medidas de 60x80x81 de onda C doble en la cual se va a colocan 50 chaquetas para su transporte. Su costo por unidad es de 1USD y para la exportación total de las chaquetas se utilizan 66 cajas.

4

https://es.aliexpress.com/item/1005001707558854.html?spm=a2g0o.search0302.0.0.4bb96617J2BCOX&algo_pvid=a075749a-6868-4d8f-a360-05a8e65d6511&algo_exp_id=a075749a-6868-4d8f-a360-05a8e65d6511-22

Tabla 6 Información de embalaje, peso y mercadería

Caja Dimensiones	Largo 80cm, Ancho 60 cm, Alto 81 cm
Total de Pallets Europeos Contenedor	11 pallets
Cajas por pallet	6 cajas
Chaquetas por caja	50 chaquetas por caja
Total de prendas por pallet	300 chaquetas
Total de cajas	66 cajas
Total de prendas	3300 chaquetas
Peso total Chompa Páramo	2376kg
Peso total Pallets	330 kg
Peso total cajas	330 kg
Peso total	2706,07 kg

Fuente: Propio de los autores

Para la exportación se usan pallets europeos, los cuales tienen un peso de 30 kg cada uno y sus dimensiones son 1200 mm x 800 mm, para lo cual se hace uso de cajas que sus dimensiones sean múltiplos de las dimensiones correspondientes al pallet para así facilitar la agrupación del producto, por lo tanto, las dimensiones de las cajas son de 80 cm (800mm) x 60 cm (600 mm) x 81 cm (810 mm). La caja pesa un aproximado de 0,0012 kg cada una, la cual contiene 50 chompas páramo; y en conjunto el peso con las chaquetas

nos da un peso de 37,20 kg. En cada pallet se acomodan 6 cajas, por lo que al hablar de un contenedor de 20 pies y de acuerdo a la forma en como de va a acomodar en el contenedor, se pueden colocar hasta 11 pallets, lo que nos da como resultado un total de 3300 prendas. Todo esto en conjunto dan un peso de 2706,07 kg, lo que es beneficioso, ya que en este contendor se establece que el peso aconsejable como máximo es de 22000 kg.

3.2 Incoterm- FOB

Para llevar a cabo una correcta exportación de las chaquetas hacia el mercado alemán se hace uso de transporte marítimo, específicamente a través del Incoterm FOB, el cual se prevé que llegue a la ciudad de Hamburgo y desde ese punto pueda ser trasladada a la ciudad destino que será Berlín, capital de Alemania debido a que es el puerto más cercano al punto planeado. Con el uso de este incoterm, es el vendedor quien obtiene la responsabilidad de entregar la mercadería hasta el borde de transporte marítimo que es designado por parte del comprador, en este caso será la empresa Folkdays Store misma que se dedica a la importación de prendas artesanales y artículos para el hogar. Se hace uso de este Incoterm debido a que es una empresa que está comenzando a expenderse de manera internacional y a un mercado mucho más grande, por lo que las facilidades para su exportación son mayores y tanto sus riesgos como responsabilidad se ve en menor magnitud, además que este Incoterm es el más recomendado para aquellas empresas primerizas.

Ilustración 13 Incoterm FOB



Formulaciones FOB	Charges	Risks
Embalaje	V	V
Antes de la entrega de la mercancía al Aduana exportación	V	V
Aduana exportación	V	V
Manutención transporte principal (carga)	V	V
Transporte principal	C	C
Seguro transporte	C	C
Manutención transporte principal (descarga)	C	C
Aduana importe	C	C
Al finalizar la ruta	C	C

Fuente: Santander trade⁵

⁵ <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/incoterms>


4. Certificaciones requeridas para la exportación

4.1 Certificados europeos voluntarios

Tabla 7 Certificaciones europeas

Certificación	Información
<p data-bbox="313 562 719 653">Internationale Verband der Naturtextilwirtschaft - IVN</p> <p data-bbox="313 695 630 730"><i>Ilustración 14 Logo IVN</i></p>  <p data-bbox="355 1058 675 1203">Fuente: Sellos y Certificaciones Textiles Ecológicos y Sostenibles</p>	<p data-bbox="745 562 1484 873">Esta certificación genera mayor confianza entre los consumidores, puesto que lleva la parte ecológica a todo el proceso de creación del bien, que va desde la materia prima hasta la venta, como una forma de limitar de manera estricta la cantidad de residuos tras todo este proceso (CONTROLUNION, s.f.).</p>
<p data-bbox="313 1339 719 1430">Global Organic Textile Standard – GOTS</p> <p data-bbox="313 1472 659 1507"><i>Ilustración 15 Logo GOTS</i></p> 	<p data-bbox="745 1339 1484 1759">Esta certificación se concentra en los textiles elaborados con al menos un 70% de fibras naturales ecológicas certificadas, cubriendo todo el proceso de fabricación, envasado, etiquetado, comercio y distribución, como una manera de cubrir la demanda de textiles sostenibles para así incentivar el comercio justo y ético, ya que también se enfoca que quien lo porte cumpla con condiciones humanas de trabajo (Kiwa, 2022).</p>

<p>Fuente: Sellos y Certificaciones Textiles Ecológicos y Sostenibles</p>	
<p>FAIR WEAR FOUNDATION <i>Ilustración 16 LOGO</i> <i>FAIRWEAR FOUNDATION</i></p>  <p>Fuente: Sellos y Certificaciones Textiles Ecológicos y Sostenibles</p>	<p>La base de este certificado es el Código de Trabajo, derivado de convenciones internacionales de trabajo y la Declaración de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, en las que se establece ocho normas, tales como empleo libre, libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, no discriminación laboral, no explotación infantil, pago de salario digno, horas de trabajo razonables, condiciones de trabajo seguras y saludables, y relación laboral jurídicamente vinculante (Natives, 2022).</p>
<p>Eco-Label <i>Ilustración 17 Logo ECO LABEL</i></p> 	<p>“Son etiquetas que cumplan con el uso limitado de sustancias nocivas para la salud y medio ambiente, reducción de la contaminación del agua y aire y resistencia al calor transpiración, lavado, frotamiento húmedo y seco, y exposición a la luz” (PROMPERÚ Exportaciones, 2020).</p>

<p>Fuente: Sellos y Certificaciones Textiles Ecológicos y Sostenibles</p>	
<p>STEP BY OEKO-TEX <i>Ilustración 18 Logo STEP BY OEKO TEX</i></p>  <p>Fuente: Sellos y Certificaciones Textiles Ecológicos y Sostenibles</p>	<p>Es una certificación que se centra en implementar medidas centradas en la protección del medio ambiente en cada etapa de la producción, realizándolo de una manera transparente y creíble. Esta incluye costos de implementación del certificado y su respectiva documentación, por lo que ayuda a reducir costos. Además, es muy buena para empresas que quieran ingresar a nuevos mercados (OEKO-TEX®, 2022).</p>

Fuente: Propio de los autores

4.2 Certificaciones Recomendadas

-Mucho Mejor Ecuador

El sello de Mucho Mejor Ecuador representa la calidad y un respaldo para los productos realizados por parte de las empresas ecuatorianas que lo que buscan es potenciar sus ventas, pero de una manera sostenible. Esta demuestra nueve ejes que son el liderazgo y directrices normativas, el enfoque al cliente, la competencia del personal, la gestión de relaciones, los procesos productivos, la toma de decisiones, mejora, seguridad y salud laboral y la gestión ambiental, las cuales demuestran la calidad del trabajo que las

empresas realizan y su dedicación e interés por la obtención de mejores resultados (Mucho mejor Ecuador, 2021).

Para la obtención del sello es primordial que los productos y servicios sean realizados dentro del Ecuador y que cuenten con registro sanitario y registro de su Marca en el SENADI. Una vez que la empresa se contacta con Mucho Mejor Ecuador, se realiza una auditoría donde se comprueban los requisitos establecidos, se tabula la información y se emite el certificado dentro de 15 a 20 días laborales. Este certificado tiene un valor de 500\$ (Mucho mejor Ecuador, 2021).

-Standar 100 de OEKO-TEX

Es una certificación que genera confianza al cliente y mayor seguridad del producto que adquiere, ya que asegura que cada componente usado para la elaboración del textil ha sido probado incluyendo hilos, botones, cremalleras y forros, demostrando así que son aptos para la salud humana, por lo que son libre de sustancias nocivas reguladas y no reguladas (OEKO-TEX®, 2022).

El costo para la obtención de este certificado tiene un aproximado de 885USD y como parte del procedimiento a seguir, la empresa debe hacer el envío del paquete de muestras de cada componente del producto a obtener la certificación, la generación del mismo tiene una duración de aproximadamente 4 a 6 semanas una vez enviada estas muestras conjuntamente con la documentación completa y requerida. Dentro de los documentos que deben ser enviados al laboratorio de OEKO-TEX en Alemania se encuentran:

*La solicitud original, contestada y firmada.

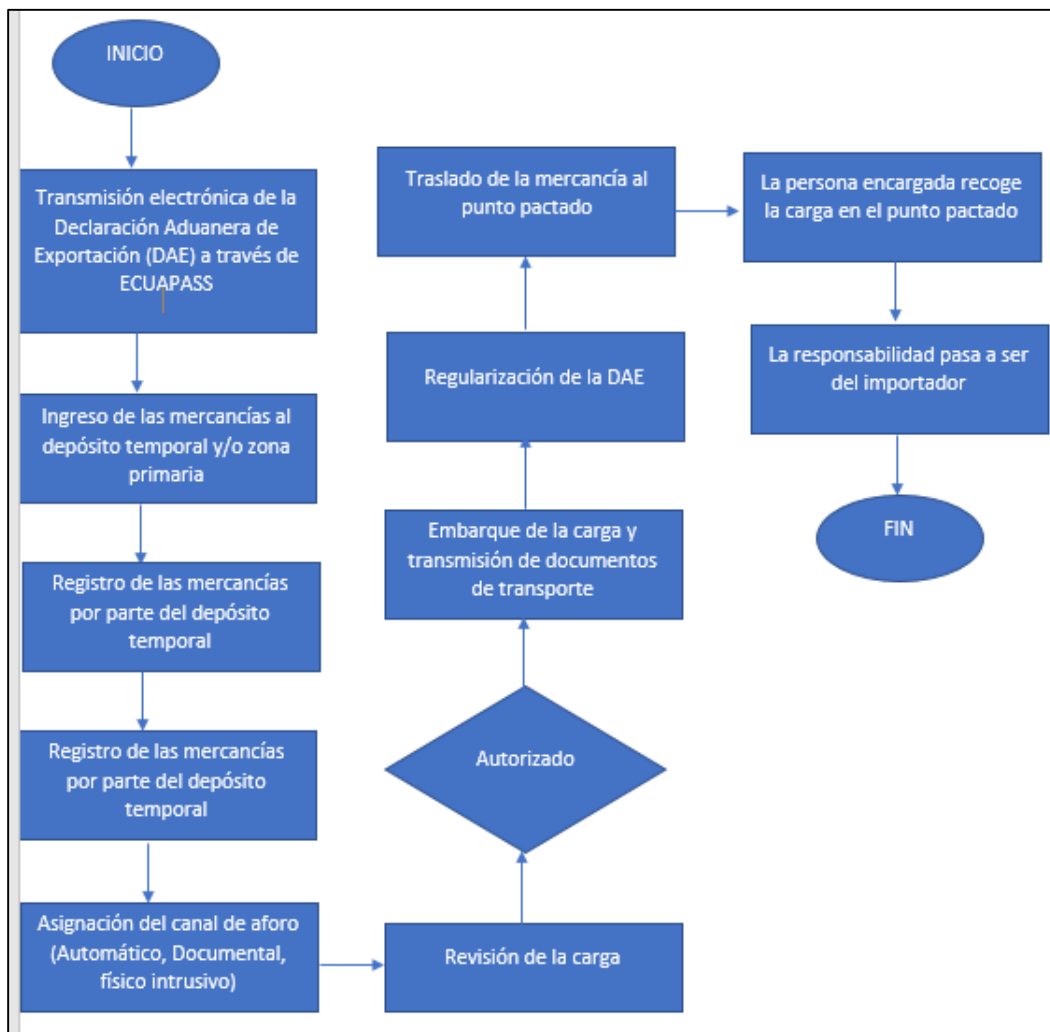
*La declaración de conformidad contestada y firmada.

*La guía de compra

(OEKO-TEX®, 2022).

5. Diagrama de flujo de exportación

Ilustración 19 Diagrama de flujo de exportación



Fuente: Propio de los autores⁶

⁶ Información recopilada de: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

El proceso de exportación inicia con la emisión de la Declaración Aduanera de Exportación mediante la plataforma ECUAPASS, la cual puede ser realizada por el exportador, agente aduanero o agente de carga de exportaciones, y es un documento vinculante por parte del exportador o declarante con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. En este documento se registran los datos del exportador o declarante, datos del consignante, destino de la carga, descripción de la mercancía por ítem de factura, las cantidades, el peso y demás datos que constituyen a la mercadería. Además, debe ir acompañada de documentos digitales como la factura comercial; el Certificado de Origen que en este caso es relativo al euro 1 como una forma válida del acuerdo multipartes entre Ecuador y la Unión Europea; y autorizaciones previas, que en el caso de este producto no es necesario ninguna certificación u autorización previa (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2022).

Una vez realizada la declaración, se procede al ingreso de mercadería en zona primaria para posteriormente realizar el registro de ingreso de la misma por parte del depósito temporal. Luego, se realiza la asignación del canal de aforo de la declaración mediante ECUAPASS, el cual puede ser automático, en el que se procede a la salida autorizada de la mercadería; documental, en el que un funcionario aduanero revisa la declaración y documentación anexada; y físico, en el que se realiza una inspección física corroborando que lo declarado es igual a la carga que se lleva, para así una vez dado el cierre de aforo se realice la salida autorizada, con el que se autoriza el embarque de las mercaderías. Además, el transportista debe transmitir los documentos de transporte, para que así finalmente se dé la regularización obligatoria de la Declaración Aduanera de Exportación por parte del exportador en un plazo de 30 días posterior a la transmisión del último documento de transporte asociado, dando como terminando el proceso de exportación. Adicionalmente, se puede realizar una solicitud de corrección de la declaración, la cual es asignada a un funcionario para su aceptación o rechazo, en la que se anexa la documentación definitiva con la corrección de la declaración (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2022).

6. Documentos para la exportación

*Firma Electrónica: Es un documento virtual que certifica la vinculación de la firma electrónica con una persona específica, esta llega a ser un equivalente a la firma manuscrita debido a que los dos tienen la misma validez legal. La firma electrónica se puede obtener en un Token que es un dispositivo criptográfico que ofrece seguridad al usuario y se usa para trámites ciudadanos. El valor por su emisión es de 54.88USD incluido el IVA (Gobierno del encuentro, nd).

*Declaración Aduanera de Exportación: Hace referencia al documento electrónico por medio del cual el Operador de Comercio Exterior le facilita al SENA E la información sobre las mercancías que están yendo a ser exportadas o reexportadas, dando paso a la creación de un vínculo legal y las obligaciones a cumplir con esta institución (Gob.ec, 2021).

*Factura pro-forma: A través de esta factura el comprador tiene acceso a información relevante de su producto, tales como el número de bultos, gastos de transporte, seguro de la operación que se está realizando (Ruano, 2017).

*Factura comercial: Es un documento vinculante emitido por el exportador en el cual consta con el concepto, cantidad de los productos que están siendo exportados, así como también el medio de transporte, las condiciones en las cuales se está realizando la entrega y la modalidad del pago. Este documento es de gran importancia debido a que por medio de este las autoridades aduaneras podrán determinar cuáles son los impuestos y los derechos sobre el producto en función del país de destino (Instituto de Comercio Exterior y Derecho Aduanero del Perú-icedap, 2021).

*Lista de empaque: Se detalla en esta las características de la carga tales como cantidad de bultos, a contenido y peso otorgando así un número de referencia con el objetivo de evitar cualquier pérdida y destrucciones. De esta manera se puede facilitar el reconocimiento selectivo de mercancías por parte de autoridades aduaneras (Instituto de Comercio Exterior y Derecho Aduanero del Perú-icedap, 2021).

*Declaración Juramentada de origen: Hace referencia a aquella declaración que es emitida bajo juramento por parte del productor quien cuenta con toda la información necesaria que permita establecer que la mercancía es originaria y es indispensable para la expedición del certificado de origen (Agencia de Aduanas, 2014).

*Certificado de Origen-EUR1: Mediante este se certifica el origen y lugar en el que se crea (manufactura) el producto, y es emitido por las Cámaras de Comercio. El certificado EUR1 hace referencia a aquel documento que es utilizado para la exportación de mercancías hacia la UE desde aquellos países con quienes tiene firmado acuerdos comerciales, lo que significa que existe una reducción o una total exención del pago de derechos arancelarios beneficiando tanto al exportador como al importador (Logisber, nd).

7. Partida Arancelaria

Ilustración 20 Partida arancelaria

El diagrama muestra una estructura de clasificación arancelaria. En la parte superior, un círculo azul con un signo menos indica el nivel de partida principal: 'Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto' con el código '61'. Una línea vertical desciende desde este círculo y se ramifica hacia la izquierda para conectar con otros niveles de clasificación. El primer nivel de ramificación es un círculo azul con un signo menos: 'Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, de punto, para hombres o niños (excepto los artículos de la partida 6103)' con el código '61 01'. Una segunda ramificación hacia la izquierda muestra un círculo azul con un signo menos: 'De algodón' con el código '61 01 20'. Una tercera ramificación hacia la izquierda muestra un círculo amarillo con un signo menos: 'Abrigos, chaquetones, capas y artículos similares' con el código '61 01 20 10'. Los códigos de clasificación están alineados a la derecha de cada descripción.

Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto	61
Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, de punto, para hombres o niños (excepto los artículos de la partida 6103)	61 01
De algodón	61 01 20
Abrigos, chaquetones, capas y artículos similares	61 01 20 10

⁷Fuente: Access2Markets

Una vez identificada la partida arancelaria del producto a exportar –610120- se observa que debido al acuerdo comercial multipartes con la Unión Europea se hace válido el arancel de 0%, además de que no existen otros impuestos ni requisitos adicionales específicos cuando el producto es un textil por lo que se consideran solamente los documentos y certificados que se han detallado con anterioridad.

⁷ <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/results?product=61012010&origin=EC&destination=DE#procedures>

8. Costos de exportación

Tabla 8 Costos de Exportación

Costos de Exportación	Unidades (por contened or)	Valor Unitario	Valor Total
Costos de Fábrica	3300,00	50,00 USD	165000,00 USD
Etiquetado	3300,00	0,05 USD	165,00 USD
Empaque	3300,00	1,10 USD	3630,00 USD
Embalaje	3300,00	1,00 USD	3300,00 USD
EXW	3300,00	52,15 USD	172095,00 USD
Certificado de Origen euro 1	3300,00	0,003 USD	10,00 USD
Declaración juramentada de origen	3300,00	0,030 USD	100,00 USD
Token	3300,00	0,020 USD	65,00 USD
Transporte Cuenca - Guayaquil	3300,00	0,16 USD	530,00 USD
Manipuleo y carga contenedor	3300,00	0,11 USD	350,00 USD
Bodega (documentación e ingresos)	3300,00	0,03 USD	100,00 USD
Comisión Agente	3300,00	0,09 USD	300,00 USD
Certificado ÁNGEL AZUL	3300,00	0,15 USD	480,00 USD
FOB	3300,00	52,74 USD	174030,00 USD

Fuente: Propio de los autores

En este cuadro se puede observar que la exportación que el costo de exportación de chaquetas jean con diseños de alpaca alcanzaría un precio EXW de 172095USD precio a pagar del exportador, el cual contiene el precio total de la mercadería por el total de prendas que se enviaría a Alemania, en conjunto con el empaque y embalaje que cubre estas prendas durante el viaje los mantendría en buenas condiciones. Así mismo, los costos de exportación que derivan tras la documentación, manipuleo, bodegaje, certificaciones obligatorias dan como resultado el precio FOB de 174030USD precio a pagar el importador.

Tabla 9 Costos de exportación 2

Costos de Exportación	Unidades (por contenedor)	Valor Unitario	Valor Total
Costos de Fábrica	3300,00	50,00 USD	165000,00 USD
Etiquetado	3300,00	0,05 USD	165,00 USD
Empaque	3300,00	1,10 USD	3630,00 USD
Embalaje	3300,00	1,00 USD	3300,00 USD
EXW	3300,00	52,15 USD	172095,00 USD
Certificado de Origen euro 1	3300,00	0,003 USD	10,00 USD
Declaración juramentada de origen	3300,00	0,030 USD	100,00 USD
Token	3300,00	0,020 USD	65,00 USD
Transporte Cuenca - Guayaquil	3300,00	0,16 USD	530,00 USD
Seguro 5%	3300,00	2,61 USD	8604,75 USD

Manipuleo y carga contenedor	3300,00	0,11 USD	350,00 USD
Bodega (documentación e ingresos)	3300,00	0,03 USD	100,00 USD
Comisión Agente	3300,00	0,09 USD	300,00 USD
Certificado ÁNGEL AZUL	3300,00	0,15 USD	480,00 USD
Certificado Standard 100 OEKO TEX	3300,00	0,27 USD	885,00 USD
Certificado Mucho Mejor en Ecuador	3300,00	0,15 USD	500,00 USD
FOB	3300,00	55,76 USD	184019,75 USD

Fuente: Propia de los autores

En este cuadro se muestra la opción de presentar al mercado alemán un producto mejorado ya que cuenta con certificaciones como la Standard 100 OEKO TEX, la cual es una certificación europea que genera mayor confianza al consumidor por centrarse en temáticas como protección al medio ambiente y salud de las personas; además de ser la certificación textil más reconocida en la Unión Europea, lo que le da un gran valor agregado. Al igual que la certificación ecuatoriana Mucho Mejor Ecuador, ya que es un plus conjuntamente con la otra certificación puesto que se enfoca en el cliente, procesos productivos, calidad, seguridad y salud laboral, gestión ambiental entre otras; la cual engloba todos los ámbitos requeridos para que esta casaca no solo sea imaginada como un producto a favor del medioambiente, sino también de los trabajadores consumidores. En este escenario, la empresa opta por la adquisición de estas certificaciones, obteniendo un FOB de 184019USD precio a pagar el importador lo que representa un precio unitario de \$55,76USD, precio que facilita a la empresa importadora obtener una ganancia, y aun así mantenerse entre los rangos de precios que se estableció en la investigación de mercado.

Teniendo en cuenta que la empresa Melon Outfitters es nueva en el mercado y es la primera vez en realizar una exportación hacia el continente europeo, se lleva a cabo un plan de exportación tomando en cuenta lo primordial y lo necesario para que esta llegue a ser exitosa. Mediante la investigación de mercado se observa que estas chaquetas si son apetecidas por los consumidores alemanes y efectivamente tienen la intención de adquirirlas. Además, las chaquetas en base a la investigación, para su exportación van a contar con las certificaciones y los etiquetados que más valoran los alemanes, tomando en cuenta el cuidado ambiental como prioridad.

Conjuntamente a este se ha visto necesario puntualizar en la forma del envío ya que estas tienen que llegar en las mejores condiciones, siendo así su empaque hermético en caso de que llegue a ingresar algún líquido, y biodegradable el cual representa el valor agregado que la empresa está ofreciendo para su producto, siendo amigable con el ambiente y a la vez contando con una presentación agradable para el consumidor. Como último punto se ha llegado a calcular los costos que se incluyen en la exportación, tomando en cuenta los trámites y la documentación necesaria para que el producto pase por Aduana, el incoterm FOB, y los certificados, concluyendo así que son precios accesibles y asegurando resultados favorables para el futuro de la empresa dentro del mercado alemán y un buen inicio para que la empresa siga creciendo, llegando a más mercados internacionales y demostrando la calidad de los productos y servicios con los que el Ecuador cuenta y ofrece al consumidor tanto nacional como internacional.

9. Conclusiones

1. La empresa Melon Outfitters presenta buenos resultados durante el tiempo en el que se encuentra funcionando por las prendas que han sido fabricadas, y esto se ha visto reflejado en la fidelidad y satisfacción de sus consumidores nacionales que son analizados a través de encuestas. Sin embargo, dentro de la empresa la cadena de suministros se detectan ciertas fallas que han retrasan el correcto desarrollo de las actividades para la obtención del producto final, muchos de estos son problemas externos al momento del abastecimiento de la materia prima, y otros han sido problemas internos como es el caso de una menor producción de casacas por cuestión de la maquinaria lo cual disminuye el abastecimiento en la tienda física que existe en la ciudad de Cuenca. Estos son algunos de los problemas que se llegaron a analizar, dándole una solución para una mejora de su canal logístico con el objetivo de agilizar el proceso, obtener mejores resultados y mirando hacia una exportación eficiente hacia el mercado alemán.
2. Para llegar a dar una solución adecuada a los problemas encontrados dentro de la cadena logística, es importante evaluar a profundidad cada uno de estos problemas, entendiendo la principal causa del mismo y considerando la situación actual de la empresa y de los clientes tanto internos como externos para que la solución implantada sea de beneficio común. Es así que dadas las soluciones también se enfoca en un proceso de control, de esta manera se verifica y se da un seguimiento de las soluciones implementadas. Con estos cambios la empresa cumplirá con los objetivos planteados, donde todos quienes forman parte de la empresa se encuentran involucrados en cada uno de los procesos logísticos para la elaboración de cada prenda, asegurando la calidad de la misma.
3. Mediante la realización de una investigación de mercado del mercado alemán se llega a conocer a mayor profundidad los gustos y preferencias del consumidor alemán en el cual los resultados son positivos hacia los productos textiles realizados con lana de alpaca, en especial con las chaquetas jean con lana de alpaca ya que son exóticos y únicos y con varias características que cuentan con la preferencia alemana, por lo que se pronostica la buena acogida que este producto

puede llegar a tener una vez que sea exportado y se encuentre comercializado en este país.

4. A través del análisis de las certificaciones, documentación y requisitos que son necesarios para realizar la exportación, y también las que exige el gobierno alemán para la entrada de este producto a su país, se determina cuáles son los costos que involucran para su envío, haciendo uso del Incoterm FOB con el cual la responsabilidad corre por cuenta de la empresa hasta el momento que esta mercadería llegue a bordo del barco. El costo final resulta favorable considerando que esta es la primera exportación hacia este país con gran experiencia en el mercado.
5. Todas las estrategias y mejoras implementadas desde el proceso de abastecimiento, producción de las chaquetas, hasta la distribución tanto nacional como internacional (en este caso el mercado alemán), están enfocadas al éxito de la empresa y en el posicionamiento futuro dentro del mercado de las prendas textiles artesanales que a la vez cuentan con su valor agregado que es el considerar el ambiente dentro de cada proceso mientras da a conocer la cultura ecuatoriana a través de diseños únicos en cada chaqueta.

10. Recomendaciones

1. Se recomienda analizar detalladamente el proceso logístico dentro de la empresa en cada proceso ya que todos se encuentran conectados y si falla uno de estos puede llegar a ser un problema para los siguientes procesos que van en cadena, retrasando así la salida del producto al consumidor final.
2. Es importante que dentro de la empresa se consideren las opiniones, observaciones y recomendaciones dadas por los clientes tanto internos como externos, ya que son estos el motor para el correcto funcionamiento de la empresa y de que el producto cumpla con las expectativas y necesidades del consumidor.
3. Se recomienda establecer tiempos que vayan en función al buen manejo de la cadena logística, al igual del registro de estos para así conocer como marcha la empresa.
4. Delegar a supervisores por área que informen acerca de los posibles fallos dentro de la cadena logística, tomando de la mano la información de quienes afrontan estos inconvenientes día a día.
5. Establecer periodos de tiempo ya sea para controles dentro de la cadena e inclusive actualización de conocimientos indispensables para que la empresa se mantenga en el tiempo.
6. Es necesario tomar en cuenta cuales son los requisitos a cumplir que establece el mercado elegido como destino de exportación para acomodar y hacer que el producto determinado cumpla con estas pautas y llegue a ser un éxito dentro del mercado elegido.
7. Para que el producto ingrese con mayor fuerza al mercado alemán, ir más allá de lo requerido e inclusive optar por otras certificaciones que le darían un plus como es el caso de Standard 100 by OEKO TEX o Mucho Mejor Ecuador, u otras certificaciones que ayuden a este propósito.
8. No se debe dejar de lado el cuidado ambiental en cada proceso para dar como resultado el producto final.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Aduanas. (2014). *Declaración Juramentada de orgien*. Recuperado el 01 febrero 2022, de <https://junioraduanas.com/herramientas-de-consulta/glosario/177-declaracion-juramentada-de-origen>
- AITE I Industria. 2017. *Historia y Actualidad*. Aite.com.ec. Recuperado el 31 agosto 2021, de <https://www.aite.com.ec/industria.html>
- Arcos, H. (2020). *Análisis del Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea y sus beneficios para la comercialización de campanas y sombreros de fieltro; y, de fibras trenzadas al mercado europeo* Recuperado el 30 septiembre 2021, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7770/1/T3360-MRI-Arcos-Analisis.pdf>
- Artesalinas. (2021). *Tejidos de Alpaca en Ecuador | Artesalinas - Hecho a mano en Ecuador*. Recuperado el 31 agosto 2021, de <https://www.artesalinas.ec/tejidos-de-alpaca-ecuador/>
- Artesanía Textil. (2017). Recuperado el 31 agosto 2021, de <http://artesaniatextil.com/artesania-textil/>
- Biz Republic Magazine. (2019). *Alpaca del Perú: Aprendiendo a exportar prendas en fibra de alpaca a Estados Unidos y Europa*. Recuperado el 10 enero 2022, de <https://bizrepublic.com/aprende-a-exportar-prendas-en-fibra-de-alpaca/>
- Blauer Engel. (nd). *Gut für mich, Gut für die umwelt. Kosten der Beantragung*. Recuperado el 11 enero 2022, de <https://www.blauer-engel.de/de/zertifizierung/kosten-der-beantragung>
- Blue Engel. (nd). *Good for me, Good for the environment. The German Ecolabel*. Recuperado el 11 enero 2022, de <https://www.blauer-engel.de/en>

CONTROLUNION. (s.f.) *IVN – NATURTEXTIL*. Recuperado el 20 enero 2022, de <https://certifications.controlunion.com/es/certification-programs/certification-programs/ivn-naturtextil>

Díaz, C (2017). *Gestión de la Cadena de Abastecimiento* Recuperado el 31 agosto 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/326426087.pdf>

FAEDIS. (n.d). *UNIDAD 5. LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN*. Recuperado el 31 agosto 2021, de http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/distribucion_1563828733.pdf

FAO. (n.d). *LOS CONCEPTOS DE NORMAS, CERTIFICACIÓN Y ETIQUETADO*. Recuperado el 31 Agosto 2021, de <http://www.fao.org/3/y5136s/y5136s07.htm>

Ferro, D. (2017). *Identidad, cultura e innovación en las artesanías: un camino para el desarrollo sustentable y el Buen Vivir*. Vista de Identidad, cultura e innovación en las artesanías. Recuperado el 31 agosto 2021, de <https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/04/Identidad-cultura-e-innovacion-en-las-artesantias-un-camino-para-el-desarrollo-sustentable-y-el-Buen-Vivir-1.pdf>

Gob.ec. (2021). *Registro de la Declaración Aduanera de Exportación*. Recuperado el 20 enero 2022, de <https://www.gob.ec/index.php/senae/tramites/registro-declaracion-aduanera-exportacion#:~:text=La%20Declaraci%C3%B3n%20Aduanera%20de%20Exportaci%C3%B3n%20es%20el%20documento%20electr%C3%B3nico%20por,y%20obligaciones%20a%20cumplir%20con>

Gobierno del encuentro. (nd). *Firma Electrónica*. Recuperado el 02 febrero 2022, de [https://www.registrocivil.gob.ec/certificado-de-firma-electronica/#:~:text=Los%20certificados%20de%20firma%20electr%C3%B3nica,firma%20masiva%20\(facturaci%C3%B3n%20electr%C3%B3nica\).](https://www.registrocivil.gob.ec/certificado-de-firma-electronica/#:~:text=Los%20certificados%20de%20firma%20electr%C3%B3nica,firma%20masiva%20(facturaci%C3%B3n%20electr%C3%B3nica).)

- IDEPA. (2022). *¿Qué es el mercado CE?*. Recuperado el 19 enero 2022, de <https://www.idepa.es/innovacion/enterprise-europe-network-asturias/asesoramiento/marcado-ce/que-es-el-marcado-ce>
- Instituto de Comercio Exterior y Derecho Aduanero del Perú-icedap. (16 de junio de 2021). [Publicación de Facebook]. Recuperado el 19 enero 2022, de <https://www.facebook.com/institutoicedap/photos/a.216935478717652/1132528193825038/?type=3>
- Kiwa. (2022). *GOTS (Global Organic Textile Standard)* Recuperado el 20 Enero 2022, de <https://www.kiwa.com/lat/es/productos/gots/#:~:text=El%20est%C3%A1ndar%20GOTS%20cubre%20el,de%20fibras%20naturales%20eco1%C3%B3gicas%20certificadas.>
- La cámara. (2021). *La fibra de alpaca y su demanda internacional*. Recuperado el 7 diciembre 2021, de <https://lacamara.pe/la-fibra-de-alpaca-y-su-demanda-internacional/>
- Lafuente F. (n.d.). *Aspectos del comercio exterior*. Recuperado el 30 agosto 2021, de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/fjmv/Comercio_Exterior.pdf
- Logisber. (nd). *Cetificado EUR1*. Recuperado el 02 febrero 2022, de <https://logisber.com/blog/certificado-eur1>
- López, J. (2019). *Logística de distribución*. Recuperado el 29 septiembre 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/logistica-de-distribucion.html>
- López, R. (2018). *“Análisis del acuerdo Multipartes Unión Europea Ecuador - Colombia y la competitividad en el sector textil”*. Recuperado el 29 septiembre 2021, de <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/696/1/420%20An%C3%A1lisis%20del%20acuerdo%20multipartes%20Uni%C3%B3n%20Europea%20E>

[cuador-](#)

[Colombia%20y%20la%20competitividad%20del%20sector%20textil.pdf](#)

Melon Outfitters [@melonoutfitters] (3 de septiembre de 2020) Te presentamos nuestro valor de marca. Recuperado de:

<https://www.instagram.com/p/CEsHb7DBC9E/>

Minceur. (n.d). *Perfil de mercado y competitividad exportadoras de prendas de alpaca. Diagnóstico*. Recuperado el 27 diciembre 2021, de

https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/publicaciones/Tejido_Prendas_de_Alpaca.pdf

Montes J. (2015). *Exportación - Definición, qué es y concepto*. Economipedia.

Recuperado el 31 agosto 2021, de

<https://economipedia.com/definiciones/exportacion.html>

Mucho mejor Ecuador. (2021). *Precios. Empresas con el sello Mucho Mejor Ecuador cumplen nueve ejes de calidad*. Recuperado el 15 enero 2022, de

<https://www.muchojorecuador.org.ec/tag/precios/>

Muy canal. (2021). *Crisis logística: hacia un plan de recuperación*. Recuperado el 2 septiembre 2021, de <https://www.muycanal.com/2021/05/27/crisis-logistica>

Natives, D. (2022). *Labour Standards - Fair Wear Foundation*. Recuperado el 20

enero 2022, de <https://www.fairwear.org/about-us/labour-standards>

OEKO-TEX®. (2022). *Certification according to STeP by OEKO-TEX®*.

Recuperado el 20 enero 2022, de <https://www.oeko-tex.com/en/apply-here/step-by-oeko-tex>

OEKO-TEX®. (2022). *STANDARD 100 by OEKO-TEX®*. Recuperado el 20 enero

2022, de <https://www.oeko-tex.com/en/our-standards/standard-100-by-oeko-tex>

- PROECUADOR (2019) *Guía Comercial Alemania 2019*. Recuperado el 7 diciembre 2021, de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-comercial-alemania/>
- PROMPERÚ (2019) *Guía de acceso a mercados*. Recuperado el 7 diciembre 202, de https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4276/Requisitos_exportacion_confecciones_textiles_2019_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- PromPerú (2020). *Desempeño de la línea de Alpaca*. Recuperado el 7 diciembre 2021, de <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/INFORME%20ALPACA%202020.pdf>
- PROMPERÚ Exportaciones. (2020). *Guía de requisitos para la exportación de confecciones textiles*. Recuperado el 19 enero 2022, de <https://issuu.com/promperu/docs/guia-requisitos-exportacion-confecciones-textiles->
- PromPerú. (2017). *Informe especializado: Textiles del hogar en Alemania*. Recuperado el 30 diciembre 2021, de <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/963947339radA6F79.pdf>
- Ramírez, A. C. (2015). *Logística comercial internacional*. Universidad del Norte. Recuperado 20 septiembre 2021, de <https://editorial.uninorte.edu.co/gpd-logistica-comercial-internacional-2da-edicion-9789587892123.html>
- Ruano A. (2017). *Sertrans. ¿Qué documentación es necesaria para exportar?*. Recuperado el 20 Enero 2022, de <https://www.sertrans.es/transporte-internacional/que-documentacion-es-necesaria-para-exportar/>
- Sánchez Suárez, Y., Pérez Castañeira, J., Sangroni Laguardia, N., Cruz Blanco, C., Medina Nogueira, Y., & Sánchez Suárez, Y. et al. (2021). *Retos actuales de la logística y la cadena de suministro*. *Ingeniería Industrial*, 42(1), 169-184.

Recuperado el 29 septiembre 2021, de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362021000100169&script=sci_arttex

Sellos y Certificaciones Textiles Ecológicos y Sostenibles. (2020). *Camisetas Ecológicas by Bichobichejo*. Recuperado el 10 enero 2022, de
<https://www.camisetasecologicas.es/sellos-y-certificaciones-textiles-ecologicos-y-sostenibles/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2022). *Para Exportar*. Recuperado el 15 enero 2022, de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

T21. (2021). *El origen de la escasez de contenedores y su impacto en el comercio internacional*. Recuperado el 2 Septiembre 2021, de
<http://t21.com.mx/logistica/2021/02/02/origen-escasez-contenedores-su-impacto-comercio-internacional>

VERPACKG. (2021). *Information Platform for Manufacturers and Distributors regarding the Packaging Act*. Recuperado el 10 enero 2022, de
<https://verpackungsgesetz-info.de/en/>

Your Europe. (2022). *Etiquetado de los textiles*. Recuperado el 14 Enero 2022, de
https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labels-markings/textile-label/index_es.htm

ANEXOS

Anexo 1

Tabla de encuesta a consumidores

Tabla de Encuesta a consumidores

Variable	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento
		1. Califique el servicio que recibió al momento de realizar su compra - Excelente - Bueno - Malo - Muy Malo	Encuesta	Cuestionario
		2. ¿Existió algún inconveniente al momento de adquirir el producto? - Si - No	Encuesta	Cuestionario
Plan de reingeniería de la cadena logística de empresa Melon Outfitters para la exportación	Recolección de datos de clientes externos de la empresa	3. ¿Cuáles fueron estos inconvenientes? (Señale una o varias opciones) - La página dejó de funcionar - El pago no se registró	Encuesta	Cuestionario

<p>de chaquetas jean artesanales hacia Alemania</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas con el vendedor(a) - No encontré lo que buscaba - Otra 		
	<p>4. ¿Ha adquirido mercadería de Melon Outfitters de forma online?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si - No 	<p>Encuesta</p>	<p>Cuestionario</p>
	<p>5. Señale el tiempo estimado en el producto llegó a su destino final una vez realizada la compra.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menos de un día - Uno a tres días - Más de cinco días - Menos de un mes - Más de un mes - Otra 	<p>Encuesta</p>	<p>Cuestionario</p>
	<p>6. ¿En qué condiciones llegó el producto?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excelente estado - Buen estado - Mal estado - Deplorable 	<p>Encuesta</p>	<p>Cuestionario</p>

7. ¿Qué recomendaciones daría a la empresa?

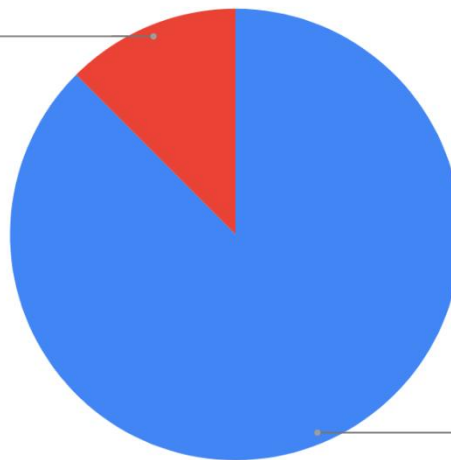
Encuesta Cuestionario

Resultados de la encuesta a consumidores nacionales

2 Recuento consumidores 1

Recuento de 1. Califique el servicio que recibió al momento de realizar su compra

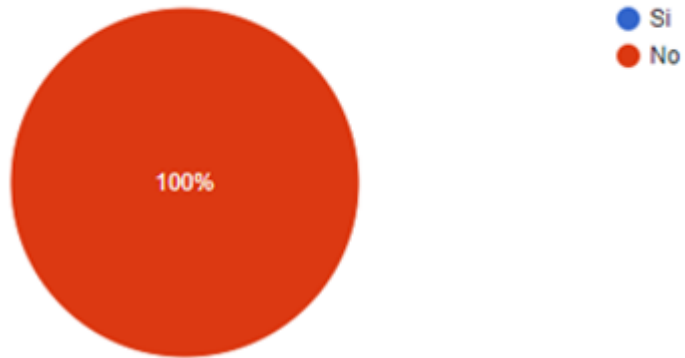
Bueno
12,5%



Excelente
87,5%

3Recuento consumidores 2

Recuento de 2. ¿Existió algún inconveniente al momento de adquirir el producto?



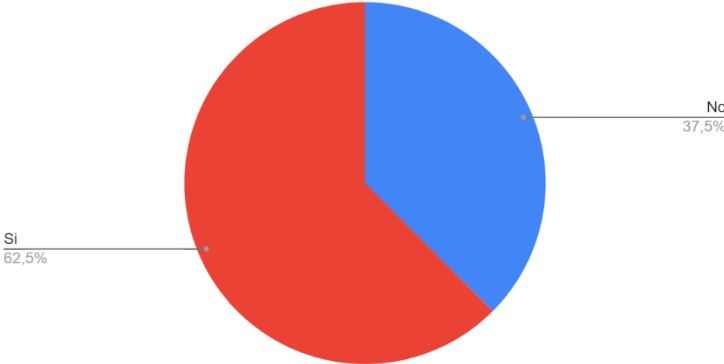
4Recuento consumidores 3

Recuento de 3. ¿Cuáles fueron estos inconvenientes? (Señale una o varias opciones)

No se registraron
respuestas

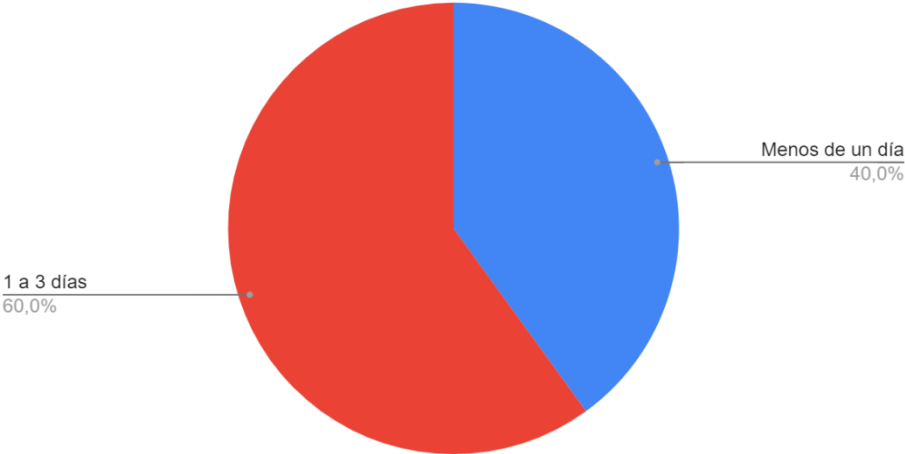
5 Recuento consumidores 4

Recuento de 4. ¿Ha adquirido mercadería de Melon Outfitters de forma online?



6 Recuento consumidores 5

Recuento de 5. Señale el tiempo estimado en el producto llegó a su destino final una vez realizada la compra.



7 Recuento consumidores 6

Recuento de 6. ¿En qué condiciones llegó el producto?



8 Recuento consumidores 7

Recuento de 7. ¿Qué recomendaciones daría a la empresa?

Ninguna, la atención es excelente

Sus productos son geniales y excelente calidad

Todo al pelo

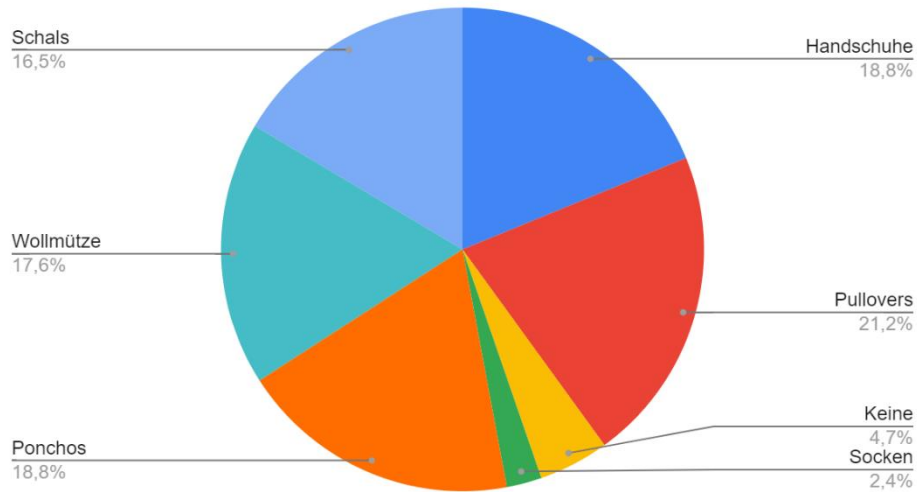
La atención tanto online como en la tienda es muy buena! Felicitaciones 🙌

Anexo 2

Resultados de la investigación de mercado del mercado alemán

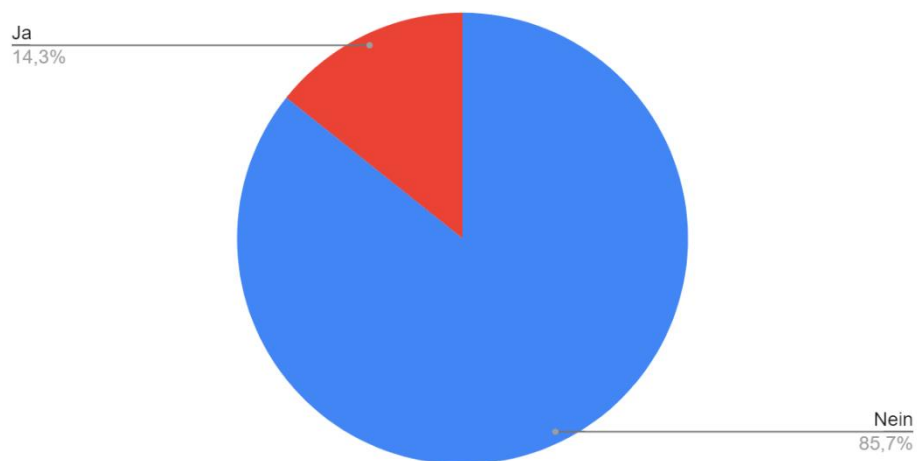
9 Recuento investigación de mercado alemán1

Recuento de 1. Welche Produkte aus Alpakafaser kennen Sie?



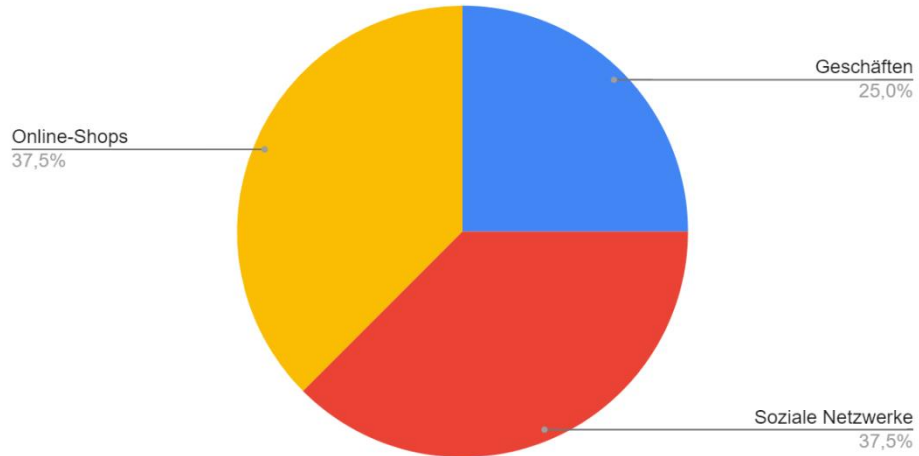
10 Recuento investigación de mercado alemán2

Recuento de 2. Haben Sie dieses Produkt schonmal gesehen oder über es gelesen?



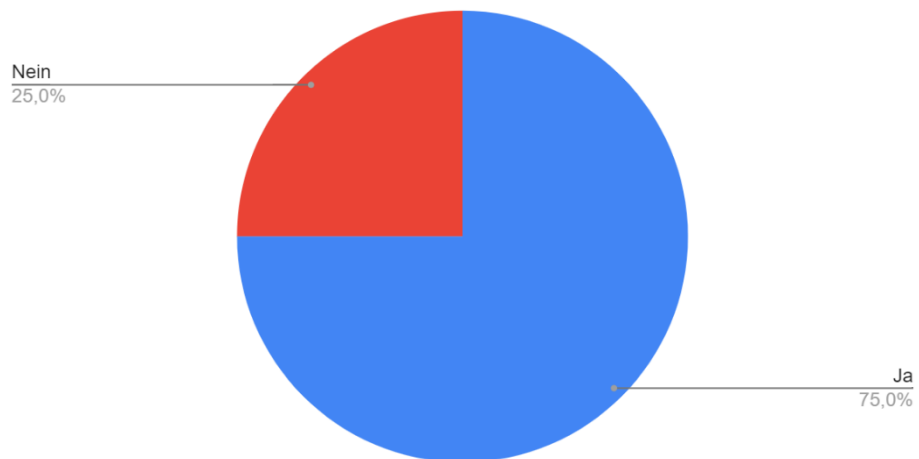
11 Recuento investigación de mercado alemán3

Recuento de 3. Wo haben Sie gesehen, dass dieses Produkt zum Verkauf ist?



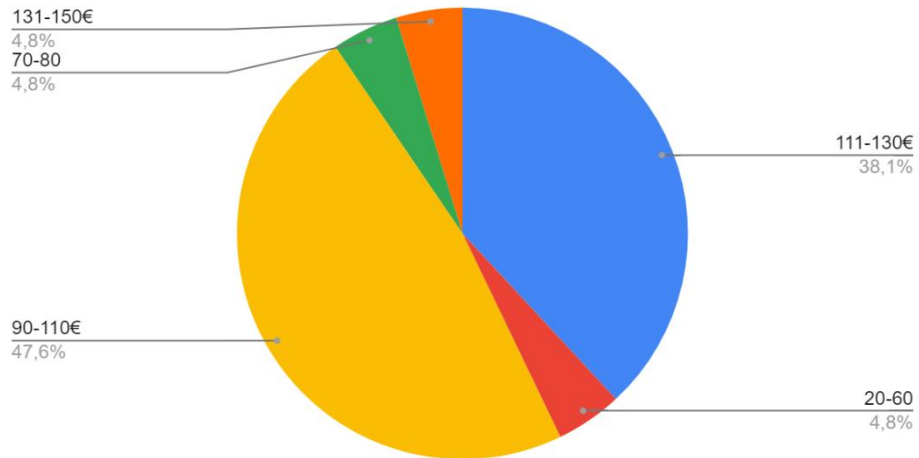
12 Recuento investigación de mercado alemán4

Recuento de 4. Haben Sie Interesse eine solche Jeansjacke zu kaufen, die indigene Designs auf Alpakawolle enthält, die es...



13 Recuento investigación de mercado alemán5

Recuento de 5. Welche Preisspanne sind Sie bereit für diese Jacke zu zahlen?



14 Recuento investigación de mercado alemán6

Recuento de 6. Wie möchten Sie das Produkt kaufen?

