

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROPUESTA DE EXPORTACIÓN DE QUESO PARA LA EMPRESA LA  
VICTORIA BUFFALO PRODUCTS UBICADA EN LA PROVINCIA DEL GUAYAS**

**EMILIA ALEJANDRA YÁNEZ CARDOSO**

**DIRECTOR: MGTR. ELISA BRAVO RAMÍREZ**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE  
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y  
GLOBAL**

**QUITO, DICIEMBRE – 2023**

**Director**

Mgtr. Elisa Bravo Ramírez

**Lector**

Ph.D. Valeria Puga

## DEDICATORIA

A mi mamá, porque gracias a ella hoy puedo presentar este trabajo y culminar otra etapa de mi vida, por su inagotable esfuerzo y dedicación que ha permitido que me convierta en la persona que soy, espero algún día poder retribuir toda tu entrega.

A mi hermana, por ser mi compañera durante todo este viaje universitario, tu apoyo incondicional ha sido mi mayor fortaleza, gracias por creer en mí cuando yo dudaba.

A mi tía Luz, Luchita, por su inquebrantable fe en mí, siempre otorgándome palabras de aliento, las cuales han sido mi motivación constante.

Este logro es suyo tanto como mío y les dedico estas páginas con inmensa gratitud y amor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A toda mi familia, a mis padres y a mis abuelos, gracias infinitas porque sin su apoyo nada sería posible. En cada paso de mi carrera su aliento ha sido mi firmeza y su amor mi impulso.

A todos mis docentes quienes iluminaron mi camino con conocimiento, y el resultado se encuentra plasmado en cada página, su impacto y enseñanzas permanecerán conmigo más allá del salón de clases.

## ÍNDICE

PORTADA.....	I
PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTOR.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
ÍNDICE.....	V
RESUMEN EJECUTIVO.....	VIII
<i>ABSTRACT</i> .....	- 1 -
INTRODUCCIÓN.....	- 2 -
1.MARCO.....	CONCEPTUAL
.....	- 3 -
1.1 Proceso de internalización.....	- 3 -
1.1.1 Internalización de empresas desde una perspectiva de procesos.....	- 3 -
1.2 Mercado global.....	- 3 -
1.2.1 Industria internacional de lácteos.....	- 4 -
1.2.2 Impacto de la industria internacional de lácteos en Ecuador.....	- 4 -
1.3 Cadena de suministro internacional.....	- 5 -
1.3.1 Competitividad.....	- 6 -
1.3.2 Cadena de suministro que se usa en el sector de lácteos.....	- 6 -
1.3.3 Herramientas de calidad en la cadena de suministro.....	- 8 -
1.4 Mercados Potenciales.....	- 9 -
1.4.1 Tendencias del mercado.....	- 10 -
1.4.2 Panorama competitivo.....	- 11 -
1.5Mejoramiento.....	de Procesos
.....	- 11 -
1.5.1 Fases del mejoramiento de procesos.....	- 11 -
1.5.2 Relevancia de la gestión por procesos en una organización.....	- 13 -
2.DIÁGNOSTICO.....	DE LA ORGANIZACIÓN
.....	- 15 -
2.1 Descripción de la empresa.....	- 15 -
2.1.1 Reseña histórica.....	- 15 -
2.1.2 Proveedores.....	- 16 -

2.1.3	Productos .....	- 16 -
2.1.4	Clientes .....	- 16 -
2.1.5	Estructura organizacional.....	- 17 -
2.1.6	Mapa de Procesos .....	- 18 -
2.2	Análisis PESTEL .....	- 18 -
2.2.1	Factores Políticos .....	- 18 -
2.2.2	Factores económicos.....	- 21 -
2.2.3	Factores Sociales y Culturales .....	- 23 -
2.2.4	Factores Tecnológicos.....	- 24 -
2.2.5	Factores Ecológicos .....	- 25 -
2.2.6	Factores Legales .....	- 25 -
2.3	Matriz EFE.....	- 26 -
2.4	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	- 27 -
2.3.1	Poder de negociación del proveedor.....	- 28 -
2.3.2	Poder de negociación del cliente .....	- 28 -
2.3.3	Amenaza de productos sustitutos.....	- 29 -
2.3.4	Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	- 30 -
2.3.5	Rivalidad entre competidores existentes.....	- 31 -
2.5	Análisis FODA.....	- 32 -
2.6	Análisis de la cadena de suministros interna .....	- 32 -
3	PROPUESTA DE EXPORTACIÓN .....	- 34 -
3.1	Mapa de procesos propuesto .....	- 34 -
3.2	Diseño del proceso de exportación .....	- 35 -
3.2.1	Cursograma analítico .....	- 35 -
3.2.2	Análisis de valor agregado.....	- 36 -
3.2.3	Carga de trabajo .....	- 37 -
3.2.4	Procedimiento .....	- 38 -
3.3	Estudio de mercado .....	- 38 -
3.3.1	Mercado de destino.....	- 39 -
3.3.2	Estudio de mercado.....	- 40 -
3.3.3	Precios del mercado .....	- 41 -
3.4	Análisis financiero .....	- 42 -

3.4.1	Costos de producción.....	- 43 -
3.4.2	Datos de proyección.....	- 43 -
3.4.3	Utilidad estudio financiero.....	- 44 -
3.5	Plan de implementación .....	- 45 -
3.5.1	Requisitos para exportar .....	- 45 -
3.5.2	Transporte y envío de la mercadería .....	- 48 -
3.5.3	Incoterms .....	- 49 -
3.5.4	Envíos y cantidad.....	- 50 -
3.5.5	Empaque .....	- 50 -
3.5.6	Cronograma .....	- 50 -
	CONCLUSIONES .....	- 52 -
	RECOMENDACIONES.....	- 53 -
	BIBLIOGRAFÍA .....	- 54 -
	ANEXOS .....	- 1 -
	Anexo 1. Procedimiento .....	- 1 -

## RESUMEN EJECUTIVO

El mercado internacional de lácteos constantemente se encuentra en búsqueda de productos diferenciados, como consecuencia las organizaciones buscan ofertar sus productos fuera de los límites locales; sin embargo, sin las herramientas correctas la internalización de una empresa resulta compleja. Por esto, el desempeño y nivel productivo de una empresa se relaciona directamente con la competitividad que esta mantiene en el mercado internacional. A partir de estas premisas, se presenta la propuesta de exportación para La Victoria Buffalo Products, una organización dedicada a la producción de queso fresco a base de leche de búfala. Se analizó las ventajas y desventajas de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades, con el fin de desenvolverlas en el mercado internacional. Resultado de este análisis surge Estados Unidos como potencial cliente extranjero; la cercanía geográfica con Ecuador, la estrecha relación comercial, o el poder adquisitivo de sus consumidores lo vuelven un mercado atractivo para invertir.

Se diseñó el proceso de exportación desde cero considerando la situación actual de la organización, y se creó el procedimiento correspondiente. Finalmente, se evidencia ganancias para la organización con respecto a la propuesta y se concluye que, aunque la inversión para exportar puede ser elevada, el producto de la empresa cuenta con las características necesarias para tener éxito y ser competitivo en el mercado estadounidense.

## *ABSTRACT*

The international dairy market is constantly searching for differentiated products, as consequence organizations seek to offer their products outside local limits; However, without the correct tools, the internalization of a company is complex. For this reason, the performance and productive level of a company is directly related to the competitiveness it maintains in the international market.

Based on these premises, the export proposal for La Victoria Buffalo Products is presented, an organization dedicated to the production of fresh cheese based on buffalo milk. The advantages and disadvantages of the company, as well as its strengths and weaknesses, were analyzed in order to develop them in the international market. As a result of this analysis, the United States emerges as a potential foreign client; The geographical proximity to Ecuador, the close commercial relationship, or the purchasing power of its consumers makes it an attractive market to invest.

The export process was designed from scratch considering the current situation of the organization, and the corresponding procedure was created. Finally, profits are evident for the organization with respect to the proposal and it is concluded that, although the investment to export may be high, the company's product has the necessary characteristics to be successful and competitive in the US market.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas organizaciones ecuatorianas desean dar el siguiente paso hacia la internalización, sin embargo, por lo general presentan dificultades y no logran completar el proceso con éxito. Dado esto, el principal desafío es el desarrollo de un plan efectivo de exportación que permita a una organización trascender las mencionadas dificultades y ubicarse en el mercado exterior.

Con base en lo establecido, el objetivo general de este trabajo es diseñar un plan de exportación de queso de búfala para la empresa La Victoria ubicada en la provincia del Guayas; presentando tres objetivos específicos: describir el marco conceptual de las exportaciones, gestión de logística y cadena de suministro internacional en el sector de productos lácteos; analizar las dificultades y desafíos logísticos presentes en la cadena de suministro internacional de queso de búfala; y diseñar la gestión de procesos internos en la organización para la exportación de queso de búfala.

Para esta propuesta se lleva a cabo un estudio de tipo metodológico, no experimental; y dado que la información se obtiene dentro de un periodo específico de tiempo, el estudio también es transversal. Con respecto al tipo de diseño, se presenta un estudio de caso, donde se investiga un objeto en particular. Finalmente, el método implementado es de carácter tanto cuantitativo como cualitativo, ya que se analiza datos numéricos y verbales.

## **1. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.1 Proceso de internalización**

La internalización empresarial consiste en llevar a cabo diferentes estrategias que le permitan a una organización comercializar fuera de los límites de su país; con el fin de acoplar sus estructuras y procesos a un mercado extranjero (Clavijo, 2023).

Desde una perspectiva con un enfoque productivo, Buckley y Casson (1976) establecen que existen casos en los cuales una empresa puede presentar dificultades al momento de organizar ciertos insumos dentro de mercados imperfectos; cuando esto sucede la organización tiene la posibilidad de internacionalizar, con el fin de llevar y controlar ciertas actividades fuera de sus fronteras; logrando una coordinación eficiente.

#### *1.1.1 Internalización de empresas desde una perspectiva de procesos.*

No importa el tamaño de una empresa, siempre existirán ventajas propias que pueden ser explotadas en un ámbito internacional. Todas estas ventajas son el resultado de una mejora continua a través del tiempo, lo que permite reunir los conocimientos necesarios que dejan como resultado la permanencia de la organización dentro de estos mercados extranjeros; todo esto, siempre y cuando se logre conservar dichos conocimientos (Reich, 1990). Esta teoría se puede corroborar directamente con muchos conceptos de internalización y, aunque no es la única, es indiscutible que dentro de estos conocimientos se encuentra la correcta creación y gestión de procesos.

### **1.2 Mercado global**

### *1.2.1 Industria internacional de lácteos*

La demanda internacional de productos lácteos continua en ascenso debido a factores como aumento de población, un poder adquisitivo más representativo, o incluso el desarrollo y conciencia con respecto a la salud en distintos países. Los lácteos son parte fundamental dentro de la industria alimentaria, tanto para servicios de productos primarios que incluye la leche o el yogurt, como también para la producción de derivados, como el queso fresco o mozzarella. Se estima que dentro del mercado de productos lácteos a nivel global se registrará una tasa de crecimiento anual compuesto (CARG del inglés *Compound Annual Growth Rate*) de 5 % durante el periodo de estudio que abarca desde 2021 hasta 2026 (Mordor Intelligence Research & Advisory, 2023).

La cantidad de productos lácteos que pueden ser ofertados en un mercado internacional depende directamente de los factores relacionados a la producción nacional, o en este caso relacionados a la de la empresa; entre estos se incluyen las cadenas de producción y distribución de productos elaborados (Dirven, 2001), denotando la importancia de la gestión por procesos al momento de ubicar un producto procesado en el exterior. Adicional al nivel de productividad de la organización, existen otros factores fundamentales que influyen cuando se comercia dentro del sector internacional de lácteos, como son las distintas políticas del sector agrícola que tiene el país exportador o las barreras para ingresar productos a los países importadores.

#### *1.2.1.1 CAGR.*

Tasa de crecimiento anual compuesto, sus siglas se deben a su nombre en inglés “*Compound Annual Growth Rate*”. En términos generales calcula la tasa de retorno o rentabilidad, la cual funciona como un indicador de crecimiento con respecto al nivel de años anteriores (Singular Bank, 2023).

### *1.2.2 Impacto de la industria internacional de lácteos en Ecuador.*

Ecuador mantiene una participación representativa en el ámbito internacional de productos lácteos, a pesar de no ser una de las naciones referentes como Uruguay o Argentina, las exportaciones de estos productos representan un porcentaje significativo para el país. “Durante el año 2022 se exportaron 0.41 K toneladas de leche y productos lácteos por un

valor FOB de \$1.34 MM, es decir, un 26 % más del valor exportado FOB (del inglés *Free On Board*) en el año 2021” (Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios, 2023). A su vez, durante el 2023, en enero se reportaron exportaciones por un valor FOB de \$12.47 miles de millones.

#### *1.2.2.1 FOB*

Siglas en inglés de libre a bordo o puesto a bordo (*free on board*). Término que describe la forma de tasar un bien cuando en el precio de este no se incluyen los costos de exportación asociados a su traslado, como seguros y fletes. (INEI, 2021)

### **1.3 Cadena de suministro internacional**

POSSEHL señala que en la actualidad la rivalidad entre las empresas por conseguir una mayor rentabilidad y presencia en el mercado, ya no solo se presenta entre sí mismas como tal, sino entre sus cadenas de suministro; lo que origina que aquella que sea más eficiente, es a su vez más propensa a que los objetivos de la organización y de sus proveedores se cumplan, llegando a su meta, en este caso el consumidor final. Las cadenas de suministro se emplean cuando se importa o exporta a nivel internacional, ya sea por medio aéreo, marítimo o terrestre; y para que estas cadenas de suministro sean eficientes existen varios aspectos esenciales.

Rediseñar los procesos es un término que resulta muy importante a la hora de crear una cadena de suministro efectiva y, aunque es uno de los factores principales, muchas veces pasa desapercibido. Cuando no se lleva a cabo un mapeo adecuado y los criterios no son correctamente evaluados, las diferentes etapas del proceso se ven afectadas y se generan los conocidos retrasos; los cuales alteran negativamente la eficacia en la etapa de entrega del producto terminado. Por lo cual, mejorar o rediseñar los procesos se realiza con la finalidad de prevenir o contrarrestar estos retrasos, siendo un paso vital si se desea contar con una cadena de suministro internacional exitosa.

Por otro lado, la tecnología y la automatización son, sin duda alguna, variables que en la actualidad se han convertido en una ventaja y en un sinónimo de competitividad, “es indispensable que las empresas modernas inviertan en tecnología y automatización para mejorar la integración de la información en tiempo real y de manera oportuna logrando una mejor visibilidad y trazabilidad en la cadena” (POSSEHL, 2021).

### *1.3.1 Competitividad*

Ferraz, Kupfer y Haguenaer (1996) mencionan que competitividad hace referencia a la habilidad que tiene cierta organización para elaborar y emplear estrategias que le permita ya sea conservar, o aumentar, la cantidad de productos que ofrece a un mercado específico, siempre con dirección hacia la estabilidad. El desempeño y productividad que tiene una empresa se relacionan estrechamente con la capacitación que su equipo ha recibido a través del tiempo, la cual influye en la creación de sus diferentes estrategias competitivas. Sin embargo, estas estrategias no solo dependen de la empresa, por el contrario, son propensas a adaptarse al entorno económico en el cual se desenvuelve la empresa, es decir, se adaptan al mercado. De esta forma, se entiende por competitividad a una medida relacionada con la estructura de competencia de un mercado en particular, más que a la estructura de la empresa como tal.

### *1.3.2 Cadena de suministro que se usa en el sector de lácteos*

De acuerdo con el portal de investigación Trazable (2023) la cadena de suministros alimentaria hace referencia a todos los procesos implícitos en la elaboración de un producto para el consumo humano, lo que le permite a su vez cumplir con los estándares y regulaciones sanitarias. Dentro de las etapas básicas de la cadena de suministro de alimentos encontramos cuatro principales:

- Hacienda o granja: Denota el inicio de la cadena, la materia prima es obtenida a través de los animales, en el caso de los productos lácteos, se obtiene la leche.
- Procesamiento: El proceso de transformar los ingredientes primarios en alimento se lleva a cabo en esta etapa. Se elaboran los productos que serán consumidos siempre y cuando se realicen las intervenciones que aseguren su conservación e inocuidad.

- **Distribución:** El producto final es llevado hacia los distintos puntos de venta, se incluyen diferentes destinos ya sea nacional o internacional, dependiendo del alcance de la organización. En cualquiera de los escenarios se realizan controles de seguridad con la finalidad de garantizar que la calidad del producto no se haya visto afectada durante el trayecto.
- **Comercio:** Esta fase permite que los demandantes adquieran el producto a través de los distintos puntos de distribución. Existen casos en que el comercio y la distribución se lleva a cabo por la misma organización.
- **Consumidor:** La última etapa de la cadena de suministro, el producto se consume por los clientes, este consumo confirma que todas las etapas previas fueron desarrolladas con éxito.

Las etapas mencionadas son los eslabones básicos para la cadena de suministros de alimentos, sin embargo, al profundizar en este tópico, se puede abordar cadenas para sectores específicos como lo es la industria de lácteos.

Huérfano y Meleán sostienen que la cadena de suministros de productos lácteos conlleva ciertos procesos que pueden resultar complejos, dado que la leche, por su naturaleza, tiene una vida útil limitada y es propensa a deteriorarse. Por esta razón, el manejo de este insumo debe ser preciso, desde el momento en que se ordeña al ganado, hasta el momento de ubicar los productos en los sitios de venta. Dado esto, es recomendable que el vínculo que existe entre el proveedor y la fábrica de procesamiento sea estrecho, logrando mejorar la eficiencia de la cadena de lácteos.

Avanzando en las fases, se aborda el procesamiento, aquí la leche o los productos derivados como el queso, deben ser acondicionados de forma correcta, estableciendo temperaturas que permitan su conservación incluyendo la esterilización y pasteurización. Dentro de estas organizaciones la cadena o logística inversa es muy común, un claro ejemplo es el suero restante de la elaboración de quesos, el cual sirve como alimento para los becerros, que en un futuro se convertirán nuevamente en productores.

Finalmente, para la distribución y consumo de productos lácteos, el transporte juega un rol fundamental, en especial por su cadena de frío, cuando los productos abandonan la cámara o cuarto frío dentro de la fábrica, es importante que la temperatura se mantenga hasta ubicarlos

en las perchas; de esta forma se evita que el producto se heche a perder, así como también las famosas devoluciones (Huérfano & Meleán, 2020).

#### *1.3.2.1 Inocuidad*

Es la característica encargada de garantizar a los consumidores que los productos que ingerirán no causan ningún daño a la salud, verificando que durante su producción se tomaron las medidas y precauciones necesarias para evitar que los alimentos puedan estén contaminados (Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, 2016).

#### *1.3.2.2 Pasteurización*

“La pasteurización es el proceso térmico que se realiza en líquidos (generalmente alimentos) con el objeto de reducir los agentes patógenos que puedan contener, como bacterias, protozoos, mohos y levaduras” (Libby’s & Alcázar, 2022)

#### *1.3.3 Herramientas de calidad en la cadena de suministro*

Para que una organización consiga desarrollar una cadena de suministro eficiente es fundamental el uso de herramientas que le permitan facilitar el manejo de información y controlar la calidad de la misma. Existe una serie de distintas herramientas que permite alcanzar los objetivos de la empresa; la Agencia Consultora en Sistemas de Gestión, Grupo Fraga, presenta las cinco más destacables:

- **Análisis de causa raíz:** El nombre de esta herramienta se debe a que se usa para identificar las razones fundamentales que generan inconvenientes dentro de la cadena empresarial, no solo se analizan razones superficiales. Esto permite llegar hasta la raíz del problema y obtener soluciones mucho más eficientes, que evitan que las problemáticas se repitan, dado que se está atacando el problema desde su origen.
- **Planificación y control de calidad:** La cadena de suministro cuenta con varias fases, el principal rol de esta herramienta es asegurar de manera constante que los estándares de calidad se cumplan con éxito en cada una de estas fases, desde el prematuro inicio con los proveedores de insumos primos hasta la entrega al consumidor final.
- **Diagrama de Pareto:** Esta herramienta permite organizar los problemas de la cadena de suministro desde los más críticos hacia los más leves, lo que permite establecer y

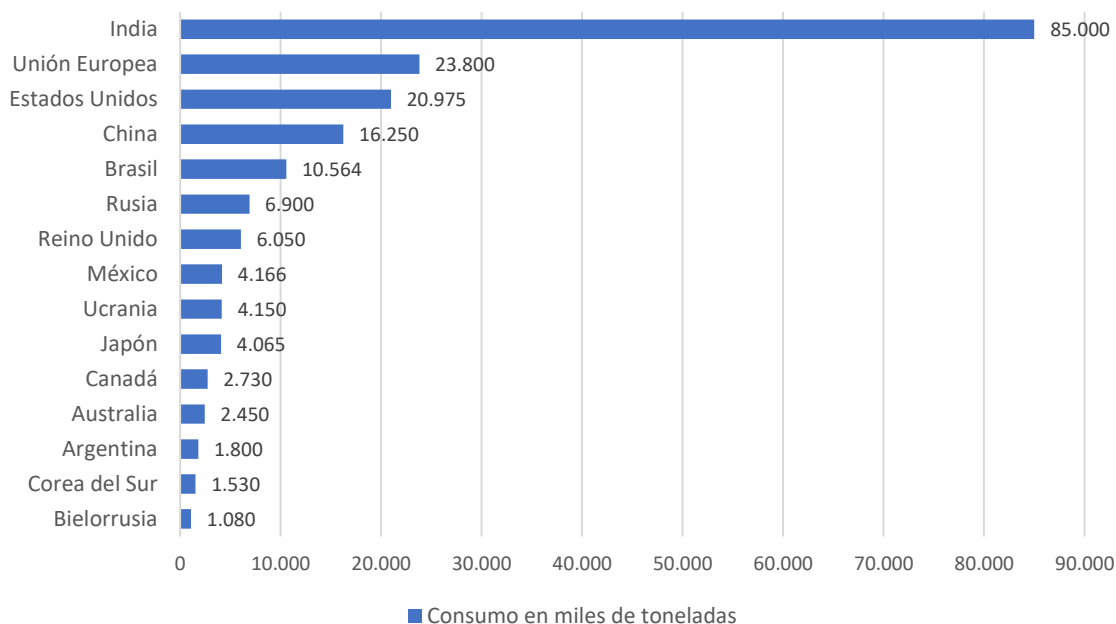
priorizar acciones. Al mismo tiempo, se basa en el modelo 80/20, estableciendo que el 80 % de los problemas por lo general surgen de un 20 % de causas.

- Control Estadístico de Procesos: Esta herramienta permite detectar las fluctuaciones o alteraciones que se presentan en la cadena de suministro durante el proceso de fabricación. Al detectar las variaciones a tiempo, las correcciones resultan más eficientes y duraderas.
- Auditoría de calidad: La calidad de los procesos y sistemas dentro de la cadena de suministro debe ser evaluada correctamente para lograr confirmar su eficiencia. La auditoría de calidad desarrolla estas evaluaciones enfocando su atención en el cumplimiento de las distintas normas, criterios, y regulaciones establecidas (Grupo Fraga, 2023).

#### **1.4 Mercados Potenciales**

El mercado lácteo se puede segmentar de diversas formas, puede ser bien por el tipo de producto, entre los principales leche, queso, mantequilla y yogurt; así como también por su canal de distribución, supermercados, hipermercados, distribuidoras, tiendas, entre otros. Estos factores forman parte de uno aún más importante, el geográfico, siendo este una de las formas de segmentación predominantes. En esta división encontramos a Norteamérica, Sudamérica, Europa, Asia, Oriente Medio y África, todos con países que representan potenciales mercados a los cuales se puede acceder dependiendo de los objetivos y alcances de cada organización; sin dejar de lado lo previamente mencionado con respecto a barreras de importación y producción nacional (Mordor Intelligence Research & Advisory, 2023).

La Figura 1. nos permite evidenciar los países con el mayor consumo de leche líquida a nivel mundial.



**Figura 1.** Lista de países con mayor consumo de leche en el mundo durante 2022.

**Fuente:** Statista (2023)

#### 1.4.1 Tendencias del mercado

Existen varias tendencias que el mercado adopta con el tiempo cuyo análisis resulta clave al momento de ofertar un producto en el exterior. Citando el reporte de *Mordor Intelligence* (2023), en Estados Unidos y Europa entre un 5 % y 10 % de sus consumidores son intolerantes a la lactosa. Mientras que, en China, un mercado atractivo para los exportadores ecuatorianos, cerca del 90% de los consumidores son intolerantes a la lactosa. Lo cual permite reconocer los mercados que resultan más accesibles, así como también aquellos en los cuales se debe incursionar siguiendo una serie de normas más rigurosas con base en las preferencias del consumidor. Otra tendencia de carácter vital es aquella que se denota por los países más desarrollados, la economía asiática y europea reúnen más del 50% de las ventas a nivel mundial de productos lácteos, volviendo a estas regiones mercados notoriamente rentables.

Con referencia a Latinoamérica, los importadores más fuertes de la región son México y Brasil, su consumo de leche y otros productos lácteos los ubican como principales destinatarios; “la mayor parte de las exportaciones de Argentina y Uruguay se destinan a

Brasil, mientras que las mayores importaciones de México proceden desde Estados Unidos” (CEPALC, 2023).

#### *1.4.2 Panorama competitivo*

El mercado global lácteo es significativamente grande, y cuenta con la participación de un sinnúmero de empresas; sin embargo, esto no significa que no sea altamente competitivo, en concreto debido a su naturaleza que todo el tiempo presenta un dinamismo inherente. Es por esto que cuando una organización decide incursionar en este sector a escala internacional, debe tomar en consideración que tener un producto de excelente calidad no es lo único que le permitirá sobresalir; se debe además reconocer el dinamismo de esta industria, lo que le permitirá sobrellevar las dificultades dentro de un mercado así de demandante; como lo son el comportamiento cambiante del consumidor, fluctuación de precios, competencia internacional, entre otras (Mordor Intelligence Research & Advisory, 2023).

### **1.5 Mejoramiento de Procesos**

Como se mencionó en líneas anteriores, rediseñar los procesos permite crear una ventaja significativa y añadir valor a la cadena de suministro de una organización; no obstante, la gestión por procesos es una metodología que requiere un análisis más profundo, en especial cuando los procesos forman parte de un plan de exportación. Ahora bien, ¿qué se entiende por gestión o mejora de procesos?

De acuerdo con Obando (2023), consiste básicamente en la capacidad para identificar y mejorar las diferentes etapas o flujos de trabajo dentro de una organización; esto a su vez la vuelve más rentable y atractiva para el mercado.

#### *1.5.1 Fases del mejoramiento de procesos*

Dentro de la implementación de gestión por procesos existen cinco etapas a realizar previas a su evaluación final. Las mismas se presentan a continuación:

#### *1.5.1.1 Mapeo*

Euroinnova (2023) define de forma general a mapeo como la creación de un mapa estructural que será usado para describir una serie de procesos. Ya sea en el sector empresarial, científico o sociológico, el mapeo se crea para entender la actividad del objeto que se estudia, facilitando visualizar los procesos que permiten solventar los problemas que este pueda presentar.

#### *1.5.1.2 Levantamiento de información*

El levantamiento de información es un procedimiento que debe realizarse minuciosamente, es de las fases más delicadas dentro de la gestión por procesos y de ella depende la calidad de los datos que se obtendrán para describir la situación actual de la empresa, así como también sus deficiencias. De esta forma se procede a realizar el respectivo análisis, etapa que resulta sencilla si se cuenta con la información adecuada, la cual permite llegar a respuestas precisas, evaluar mejor el panorama, y buscar opciones factibles (Narvaez, 2023).

#### *1.5.1.3 Análisis del proceso*

Dentro de un proceso empresarial existen varias fases, muchas de ellas son de vital importancia y generar un valor agregado al producto o servicio ofrecido, mientras que otras solo generan un malgasto, ya sea de tiempo, o recursos. El análisis de procesos permite identificar las etapas relevantes para asegurar un mejor flujo interno, logrando que la empresa desarrolle sus habilidades competitivas. Un correcto análisis nos permitirá, además de identificar decadencias, adquirir datos sumamente importantes, como la cantidad de tiempo empleada, los desperdicios generados, la cifra de personal implicado en el procedimiento operativo, o los costos requeridos. Durante esta etapa las herramientas de calidad se convierten implementos imprescindibles (Quiroa, 2021).

#### *1.5.1.4 Diseño del proceso*

Posterior al análisis, se realiza el diseño del proceso, donde se busca “transformar la visión, los objetivos y los recursos disponibles en un medio accesible y medible para obtener la visión de la empresa” (DREW, 2022), entendiéndose que un correcto diseño conecta el desarrollo del proceso con el objetivo específico de la organización.

Por su parte, Plazas (2017) señala que el diseño del proceso hace referencia a establecer una secuencia dentro de la empresa, con el fin de alcanzar los resultados esperados. Logrando crear un flujo que permite combinar los diferentes recursos, ya sea el personal, la maquinaria, o los propios insumos. Es fundamental mencionar que el diseño se vuelve más sencillo a medida que se implementan herramientas tecnológicas, encargadas de acelerar y facilitar el diseño en cuestión.

#### *1.5.1.5 Implementación del proceso*

Cuando la etapa de diseño ha finalizado, se implementa el proceso. Además de que todos los pasos hayan sido establecidos con claridad, es importante que se también se conozca a los responsables de cada fase con sus respectivos roles. La meta es lograr que los procesos continúen y se mantengan con éxito, presentando la menor cantidad de anomalías posible. Luego de la implementación se busca percibir cambios en relación con ahorro de tiempo, consistencia y mejoras en la productividad (Hurtado, 2021).

#### *1.5.1.6 Evaluación del proceso*

Esta sección extiende sus actividades en base a la recapitulación y control de todas las etapas desarrolladas previamente, con el fin de determinar si el proceso se está llevando a cabo de acuerdo con lo previsto. Rodríguez (2005) señala que el control es una actividad continua que debe verse implementada en todas las organizaciones, la cual permite identificar la distancia que existe entre lo que se planifico y el resultado final.

De esta forma, la toma de decisiones se enfoca en las decadencias que se identificaron durante la evaluación o control del proceso, lo que lleva a la organización a realizar cambios o reestructuraciones. Para estos cambios se puede iniciar, reiteradamente, con el mapeo, concretando que el mejoramiento de procesos muestra una naturaleza cíclica, y siempre en constante cambio y evolución (SYDLE, 2023).

#### *1.5.2 Relevancia de la gestión por procesos en una organización*

La gestión por procesos representa una serie de beneficios directos para la empresa. Dentro de los más destacables encontramos la reducción de costos de producción, así como también de la cantidad de recursos y tiempo empleado; generando mejoras en la eficiencia de las

distintas etapas, lo que conlleva a obtener una mejor calidad en el producto final y a su vez una reacción favorable por parte de los demandantes (Obando, 2023).

Materia prima, infraestructura, maquinaria, tecnología, y en especial el capital humano son solo algunos de los factores que intervienen durante el proceso de producción. Un mal manejo de cualquiera de ellos deja como resultado pérdidas en la rentabilidad, desperdicio de insumos, retrasos, e incluso afecta la percepción del cliente con respecto a la empresa, en términos de satisfacción. Por esta razón, el trabajo del sistema de mejora de procesos es alertar de estos inconvenientes a tiempo, con el fin de evitar impactos negativos en la etapa de producción o en la rentabilidad de la organización.

## 2. DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

### 2.1 Descripción de la empresa

#### 2.1.1 *Reseña histórica*

La Victoria Buffalo Products es una empresa que nace en la hacienda La Victoria ubicada en el cantón Bucay, perteneciente a la provincia del Guayas. Hacienda La Victoria se origina en 1987 cuando su actual propietario Lorens Olsen la adquiere. Por décadas él juntamente con su familia incursionan en la ganadería, así como también en el sector de productos lácteos en Ecuador, basando 100 % su producción en ganado vacuno. En 1992 la empresa se adentra en un área desconocida y a la vez novedosa para muchos ganaderos; de esta forma se presenta la primera adquisición de búfalos para esta hacienda, y llegan a su puerta los primeros tres búfalos, animales provenientes del Medio Oriente. Con el paso de los años lo que comienza como una afición y admiración por estos imponentes animales se transforma en parte del proceso productivo de La Victoria, y el ordeño y venta de leche de búfala inicia entre los años 2018 y 2019. La producción de leche bufalina para la venta se daba a la par con la de vaca, pero, posteriormente, el porcentaje de ganado vacuno, así como su producción empieza a disminuir, para que finalmente la empresa se dedique en su totalidad al trabajo con búfalas. En el año 2020, las exigencias del mercado, así como también la necesidad de innovar, impulsan a la familia Olsen a crear su primer producto derivado, el queso fresco de búfala y con él, La Victoria Buffalo Products. La empresa se registra oficialmente en 2021, constituyéndose como sociedad anónima (La Victoria, 2023).

En la actualidad, La Victoria Buffalo Products, maneja todos los procesos dentro de la hacienda, lo que le permite llevar un mejor control durante las distintas etapas. Con respecto a la cadena de suministros, es relevante mencionar que La Victoria presenta una integración vertical completa, la cual denota que la empresa no solo fabrica o produce los bienes, sino además es la proveedora de los insumos o la materia prima (ESIC, 2022) en este caso la leche de búfala, que como se mencionó se ordeña dentro de la misma hacienda.

### 2.1.2 Proveedores

A pesar de que la empresa posee una cadena vertical completa, y sus insumos primos se obtienen dentro de la misma organización, La Victoria Buffalo Products sí requiere de proveedores externos durante la creación de sus productos derivados, dentro de ellos se encuentran:

- Alitecno: Plástico y etiquetas para el queso fresco de búfala.
- Frascosa: Envases de vidrio para leche y yogurt griego de búfala.
- Descalzi: Cuajo para producción de queso fresco, conservante (sorbato de potasio) y cultivo de bacterias para yogurt griego.
- Camila Romero: Servicios de marketing y manejo de redes sociales.

### 2.1.3 Productos

Dentro de los productos ofertados por La Victoria constan:

- Leche entera de búfala.
- Queso fresco de búfala.
- Yogurt griego de búfala.

### 2.1.4 Clientes

Clientes que adquieren todos los productos ofertados (leche, queso, y/o yogurt griego):

- La Molienda
- *The Market*
- Restaurante Chicharrón
- *Ecuagourmet*
- *Glow Market*
- La María Orgánica
- Backer
- OHM (*Orígenes Healthy Market*)
- Raíces *Fresh Market*
- La Villa *Foodie Market*
- Deli Ya

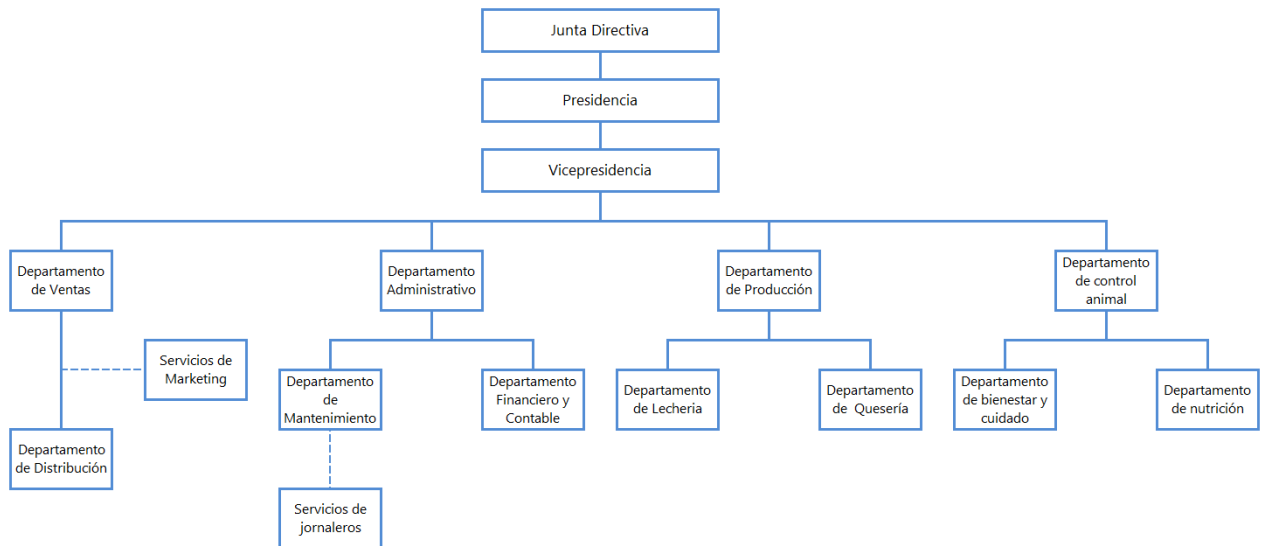
- Deli Plaza
- La Vida Verde
- *La Mia Botegga*
- *Artisan Deli*

Clientes que solo adquieren queso de búfala:

- Supermaxi
- Mi Comisariato
- *The Market*
- Delportal
- Fernández
- Carvis
- *Nelson Market*
- Santa Priscila
- Lanec

### 2.1.5 Estructura organizacional

El siguiente organigrama se obtiene durante el estudio realizado; y se lo presenta a continuación:

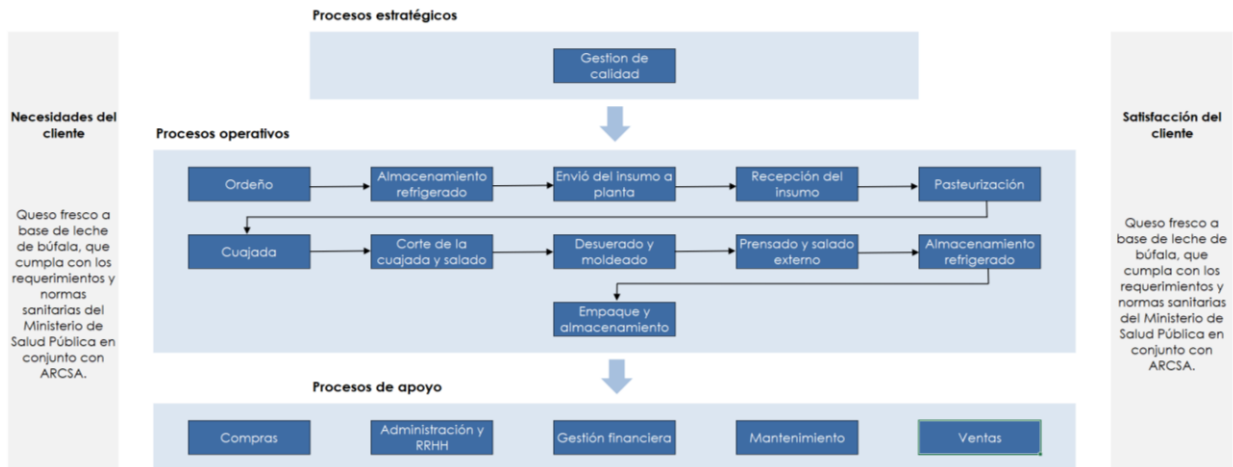


**Figura 2.** Estructura Organizacional de La Victoria Buffalo Products.

**Fuente:** La Victoria (2023)

### 2.1.6 Mapa de Procesos

Toda organización desarrolla una serie de actividades durante su funcionamiento, dichas actividades se agrupan y a este conjunto se lo denomina proceso. El presente mapa permite identificar y graficar dichos procesos; tanto los que se llevan a cabo al interior, como al exterior de la empresa; con el fin de identificar deficiencias, así como también posibles mejoras, logrando alcanzar mayores niveles de eficiencia (Alonso, 2023).



**Figura 3.** Mapa de Procesos de La Victoria Buffalo Products.

**Fuente:** La Victoria (2023)

## 2.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite analizar todos los factores con respecto a lo que sucede alrededor de la empresa, lo cual permite reconocer las variables externas que pueden llegar afectar la productividad o el desarrollo de una organización (Licari, 2023).

### 2.2.1 Factores Políticos

### *2.2.1.1 Normativa ecuatoriana: Leche*

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca colectivamente con el Ministerio de Salud Pública del Ecuador y el Ministerio de Industrias y Productividad; presentan el Reglamento de Control y Regulación de Cadena de producción de Leche. En el cual se detalla con exactitud todas las normas a seguir durante la obtención, producción y comercialización de este insumo.

- Centros de acopio de leche

El capítulo VI en conjunto con el Art. 18 establece que los centros de acopio son los encargados de recibir la leche cruda de los proveedores, y a su vez realizar los controles y pruebas necesarias. Dentro de las más destacables encontramos: El análisis sensorial de las variables organolépticas, análisis tanto del color como del olor que debe tener la leche cruda; la corroboración de los requisitos de acuerdo a la norma técnica que se encuentre en vigencia; así como también si contiene adulterantes, neutralizantes o conservantes, datos que se ubican dentro de la misma norma técnica; adicional a estas pruebas se realiza también el control de la temperatura durante todo el tiempo de almacenamiento en los diferentes centros de acopio.

- Plantas procesadoras de leche y derivados

El capítulo XVII hace referencia a las plantas procesadoras, en este el Art. 25 expresa que todas las fábricas o plantas procesadoras de leche y sus derivados, deben contar con la autorización del Ministerio de Salud Pública para poder operar sin complicaciones, estos permisos se proveen a través de las organizaciones competentes de acuerdo con lo previsto en la Ley Orgánica de Salud, y los cuales permitirán a las organizaciones continuar en funcionamiento en conformidad con lo establecido por la ley.

Adicional a los permisos requeridos, de acuerdo con el Art. 27 todas las empresas lácteas, sea cual sea su tamaño, desde micro hasta grandes empresas, deberán presentar un informe mensual al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, a través de la Subsecretaría de Ganadería, acerca del valor percibido por el proveedor de leche en finca, como también la su correspondiente nómina.

- Transporte y centros de distribución

El capítulo VII en su Art. 28 establece las condiciones que los productos lácteos procesados, en este caso el queso, deben cumplir para poder llegar hasta los puntos de venta. Estas condiciones se establecen con el fin de conservar la inocuidad del producto, así como también la calidad de este. La condición principal es la temperatura a la cual deben ser transportados los quesos, de acuerdo con el reglamento la temperatura óptima para quesos de pasta blanda es de 4 a 8 grados centígrados, mientras que para aquellos de pasta dura la temperatura oscila entre los 8 y 12 grados centígrados.

Es obligación de todos los miembros involucrados en el proceso, desde la fábrica de procesamiento hasta los locales de comercialización y sub-distribución contar con las instalaciones necesarias para mantener la cadena de frío; los mismos a su vez se ven en la obligación de permitir el muestreo de cualquier producto durante todo el proceso por parte de las autoridades competentes, en este caso designados del Ministerio de Salud Pública, tal como se menciona en los Art. 29 y 30 del Reglamento de Control y Regulación de Cadena de producción de Leche (MAGAP, MSP, MIPRO, 2013).

#### *2.2.1.2 Normativa ecuatoriana: Queso fresco*

Para el caso específico del queso fresco, se presenta la Norma Técnica Ecuatoriana (NTE) proporcionada por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN); en la cual se desarrollan las todas las normas requeridas para la producción de quesos frescos no madurados.

- Disposiciones Específicas

Para la fabricación de queso fresco la leche debe cumplir con los estándares mencionados en la NTE sección 4, y los procesos van de acuerdo con el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura del Ministerio de Salud Pública. Con respecto a plaguicidas no deben superar a los establecidos en el Codex Alimentarius CAC/ MLR 1, mientras que los límites máximos de residuos de medicina veterinaria no deben superar los establecidos en Codex Alimentarius CAC/ MLR 2, todos deben regirse a su última edición.

- Requisitos específicos:

En la sección 5 de la NTE se presenta los requisitos a cumplir por los productores ecuatorianos de queso. Dentro de los requisitos se establece puntualmente los insumos o

ingredientes permitidos en su fabricación, donde se encuentra: Leche o productos obtenidos de la leche, cultivos de bacterias u otros microorganismos inoos, cuajo u otro producto coagulante, cloruro de sodio, y vinagre. Siendo estos, de forma puntual, los ingredientes principales usados en la producción de queso fresco no madurado.

Conforme avanza el numeral 5 de la normativa se presentan los requisitos microbiológicos, véase la Tabla 1, requisitos esenciales durante el proceso productivo de queso fresco, donde se establecen los parámetros a cumplir para que el producto pueda llegar al consumo humano.

**Tabla 1.** Requisitos microbiológicos para queso fresco no madurado

<b>Requisito</b>	<b>n</b>	<b>m</b>	<b>M</b>	<b>c</b>	<b>Método de ensayo</b>
Enterobacteriaceas, UFC/g	5	2x10 <sup>2</sup>	10 <sup>3</sup>	1	NTE INEN 1529-13
Escherichia coli, UFC/g	5	10	10	1	AOAC 991.14
Staphylococcus aureus, UFC/g	5	10	10 <sup>2</sup>	1	NTE INEN 1529-14
Listeria monocytogenes 25g	5	Ausencia	-	0	ISO 11290-1
Salmonella 25g	5	Ausencia	-	0	NTE INEN 1529-15

Donde:

n = Número de muestras a examinar.

m = Índice máximo permisible para identificar nivel de buena calidad.

M = Índice máximo permisible para identificar nivel aceptable de calidad.

c = Número de muestras permisibles con resultados entre m y M.

**Fuente:** INEN (2012)

### 2.2.2 Factores económicos

#### 2.2.2.1 Principales exportadores de queso a nivel mundial

La Tabla 2 muestra el listado de los principales exportadores de queso fresco a nivel mundial para el año 2022, con base en el valor de sus exportaciones en miles de dólares, así como

también el porcentaje de participación de cada país en las exportaciones mundiales de queso fresco.

**Tabla 2.** Principales exportadores de queso fresco

<b>Exportadores</b>	<b>Valor exportado miles de USD</b>	<b>Participación en las exportaciones mundiales %</b>
Alemania	2.323.008	23.3
Italia	1.583.335	15.9
Dinamarca	819.817	8.2
Estados Unidos de América	599.067	6.0
Francia	559.911	5.6
Bélgica	550.212	5.5
Países Bajos	456.211	4.6
Australia	420.936	4.2
Polonia	414.905	4.2
Nueva Zelanda	314.784	3.2

**Fuente:** Trade Map (2022)

#### *2.2.2.2 Principales exportadores de queso en Latinoamérica*

Con respecto al panorama latinoamericano, Argentina y Nicaragua son los mayores exportadores de la región, su posición relativa en las exportaciones mundiales son los puestos 15 y 23 respectivamente. Argentina para 2022 exportó 31.919,00 toneladas al mundo alcanzando un valor de 143.033 millones de dólares. Sus principales importadores son Brasil, Chile, China, Perú y Paraguay. Por su lado, Nicaragua exportó 10.673,00 toneladas registrando un valor de 46.549 millones de dólares, y dentro de sus principales demandantes se encuentra El Salvador, Costa Rica, Guatemala y Honduras (International Trade Center, 2022).

#### *2.2.2.3 Exportación de queso en Ecuador*

Ecuador es sin duda un país productor de queso y productos lácteos, sin embargo, su distribución aún se mantiene, en su gran mayoría, dentro del panorama nacional. De acuerdo con la herramienta de análisis y desarrollo de flujos comerciales Trade Map, Ecuador registra un único exportador de productos lácteos, proceso que se lleva a cabo por Industrias Lácteas Toni SA. Para 2022, Toni exportó a Estados Unidos, su único cliente extranjero, 88 toneladas de queso fresco, generando un valor de 356 miles de dólares (2022).

#### *2.2.2.4 Precio internacional del queso fresco*

El precio internacional promedio de la tonelada de queso es de \$4.267,00; sin embargo, es importante mencionar que este es el promedio mundial, el mismo que puede variar dependiendo de la región que exporte el producto o de diferentes condiciones externas que alteren o dificulten el proceso productivo y de comercialización. El principal exportador Alemania, oferta el queso fresco a un valor unitario de \$3,919; mientras que el segundo mayor exportador, Italia, oferta el queso fresco a un valor unitario de \$5,805 (International Trade Center, 2022)

#### *2.2.3 Factores Sociales y Culturales*

Con respecto a la recepción y crianza de búfalos, la llegada de estos animales a Ecuador marca un hecho significativo dentro del país, y en especial dentro de la industria ganadera. Los búfalos que hoy en día se encuentran en territorio ecuatoriano son de origen asiático y su arribo data de 1974. Eran pocos los ganaderos que apostaron por estos potentes animales, y lo que empezó como una admiración hoy en día es un pilar importante para la producción de muchas haciendas.

Los búfalos a diferencia del ganado bovino presentan una genética más resistente y adaptativa, por lo que los cuidados son menores; las vacunas son necesarias, pero las vitaminas y antibióticos no, lo cual denota su incomparable resistencia. Los búfalos no son solo excelentes productores de leche, queso o carne, sino además magníficos aliados cuando se habla de carga pesada. Dada su fuerza muchas haciendas ecuatorianas que se dedican a la producción de palma africana adquieren a estos dóciles animales como herramientas de movilización, facilitando varias etapas dentro de sus procesos productivos.

Su capacidad de supervivencia es destacable, lo cual se evidencia con su llegada a territorio ecuatoriano, a pesar del paso de los años los búfalos persisten en el tiempo, sin importar las presiones climáticas y ambientales o incluso las diferentes amenazas a su existencia. Estos animales le brindan a Ecuador, la posibilidad de expandir e innovar en sus áreas productivas, diversificando los productos ofertados y dejando de lado a los tradicionales (Expreso, 2018).

#### *2.2.4 Factores Tecnológicos*

La búsqueda por implementar la tecnología se lleva a cabo en todo lugar, y el sector ganadero no es la excepción. En Ecuador se ha implementado una serie de maquinaria y tecnología nueva con el fin de mejorar los diferentes procesos dentro del ámbito agropecuario.

Los chips para el ganado bovino y bufalino son de las herramientas tecnológicas más innovadoras de los últimos tiempos; estos chips localizadores cumplen con la función de un GPS y pueden presentarse de todos los tamaños. A pesar de que su principal objetivo es poder rastrear al ganado en todo momento, también se encarga de registrar la cantidad de pasto ingerida por el animal, lo cual permite conocer en qué momento se debe rotar de potrero. Con estos dispositivos los costos y el tiempo implementado pueden reducirse notablemente, así como también facilitar muchas tareas al personal, mejorando su productividad y a su vez sus habilidades competitivas (Contexto Ganadero, 2017).

Otro avance tecnológico significativo para el sector agropecuario es el que viene marcado por la era de los drones. UMILES (2022) define a un dron como “un vehículo aéreo no tripulado, es decir, que es un tipo de aeronave que es capaz de desplazarse por el aire sin que haya un piloto a bordo ya que pueden ser controlados de manera remota”.

Los drones han sido implementados por varios ganaderos para diferentes actividades; con respecto a los animales, se encuentra el control y supervisión de ganado, así como también la búsqueda de este en caso de pérdidas, procesos que anteriormente llevaban horas e incluso días, hoy se realizan en minutos gracias a los avances tecnológicos. De igual forma, con referencia al control de potreros, los drones realizan el mapeo de las diferentes áreas pertenecientes a la hacienda, la vigilancia o monitoreo del crecimiento de los cultivos, e incluso permiten efectuar la fumigación y aplicación de productos pesticidas (CropLife, 2021).

Todo lo relacionado a implementación tecnológica y últimas tendencias, se define como la etapa de ganadería 4.0; por su parte Costamagna (2018) establece que la ganadería 4.0 es el futuro para muchos ganaderos, y por ella se entiende a la implementación tanto de sensores, cámaras y chips, que facilitan no solo el rastreo de animales, sino también factores relacionados con la salud y bienestar, alimentación, aumento de peso o niveles de gordura, e incluso la etapa del cielo puede ser monitoreada.

### *2.2.5 Factores Ecológicos*

El Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (2019) insta que, a nivel ecológico, la industrialización, así como la producción agrícola y ganadera, generan daños que pueden resultar irreversibles, y los niveles de emisión de gases de efecto invernadero cada día alcanzan valores más elevados. Producto de estas actividades, en Ecuador los glaciares han disminuido de forma alarmante, además de registrarse deterioración y pérdida de distintas especies de flora a lo largo del país. Como respuesta a estas problemáticas, Ecuador ha decidido formar parte de un acuerdo con las Naciones Unidas, en el cual se integran múltiples países con el fin de contrarrestar al cambio climático, estas acciones permanecen plasmadas dentro de una política pública denominada Contribución Determinada a Nivel Nacional. Dentro de las metas que Ecuador estableció y continúa desarrollando se encuentra limitar el aumento de la temperatura en el planeta, mejorar la adaptación con respecto a los bruscos cambios e impactos climáticos que se presenten a lo largo del tiempo, y procurar limitar la emisión de gases de efecto invernadero.

Por su parte la FAO (*Food and Agriculture Organization*) en español la Organización para la Agricultura y la Alimentación, una agencia de las Naciones Unidas profundiza sobre el efecto de los gases de efecto invernadero en el ámbito de la ganadería; y señala que en Ecuador las actividades ganaderas son las responsables del 43 % de las emisiones dentro del sector agrícola, y el 18 % a nivel nacional. Con el fin de reducir estos porcentajes Ecuador en conjunto con la FAO desarrollan el proyecto de “Ganadería Climática Inteligente” cuyo objetivo principal es la conservación y mejoramiento de las condiciones del suelo, así como también la resiliencia frente a cambios climáticos y reducción de gases de efecto invernadero (2021), objetivos que concuerdan con los mencionados en la Contribución Determinada a Nivel Nacional que se menciona previamente, lo cual denota que estas son las problemáticas centrales que Ecuador a nivel ecológico y climático debe combatir.

### *2.2.6 Factores Legales*

El Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca a través de su portal gubernamental presenta los múltiples acuerdos comerciales que Ecuador mantiene, con

naciones alrededor del mundo; dentro de los más importantes encontramos el acuerdo firmado entre la República del Ecuador y MERCOSUR, conformada por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Su principal objetivo es la creación de un espacio económico amplio donde se facilite la circulación de bienes entre las partes contratantes, lo cual conlleva a la creación de un área de libre comercio que facilita la expansión y diversificación económica de estas regiones, logrando un desarrollo armónico y la promoción de inversiones.

Ecuador también forma parte de un acuerdo Comercial con Reino Unido e Irlanda del Norte. En el acuerdo estos dos países europeos representan una parte y los Países Andinos Signatarios, Ecuador, Colombia y Perú, representan la otra parte. A su vez la Unión Europea también forma parte de los aliados de Ecuador, gracias al acuerdo firmado en 2016 donde se suscribió la adhesión de Ecuador a su acuerdo comercial.

Como estos, muchos otros países presentan diferentes acuerdos con Ecuador, incluyendo México, Chile, Nicaragua, Guatemala, y el más reciente con China, que fue llevado a cabo el presente año (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023).

Es importante mencionar que, Ecuador mantiene el Acuerdo Sobre facilitación de Comercio, proporcionado por la Organización Mundial de Comercio, el cual busca agilizar los diferentes trámites de exportación incluyendo la optimización de los procesos aduaneros y las políticas de las distintas instituciones gubernamentales.

### **2.3 Matriz EFE**

La matriz EFE es una herramienta que permite analizar de forma conjunta todas las variables externas que podrían llegar a afectar el desempeño de una organización. En esta matriz se estudian tanto las oportunidades como las amenazas; donde a cada una de estas variables se le asigna un grado de importancia que va de 0 a 1, donde 0 denota mínima importancia y 1 mucha importancia. A su vez, a las mismas oportunidades y amenazas también se les otorga una cifra con base en el nivel de respuesta que proporciona la empresa frente a estas, cuyo valor va entre 1 y 4, donde 1 representa una respuesta deficiente y 4 una excelente respuesta.

El producto resultante de entre los valores de importancia y los valores de respuesta frente a las diferentes oportunidades y amenazas, permite desarrollar un análisis de la situación actual de la organización (Santos, 2023).

A continuación, la Tabla 3 presenta la matriz EFE para La Victoria Buffalo Products.

**Tabla 3.** Matriz EFE – La Victoria Buffalo Products

<b>Factores externos</b>	<b>Importancia</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Valor</b>
<b>Oportunidades</b>			
<b>Facilitación comercial y acuerdos firmados</b>	0,06	3,00	0,18
Producto con un alto valor agregado.	0,12	4,00	0,48
Únicos exportadores de este producto en Ecuador.	0,10	3,00	0,30
Excelente relación proveedor-productor.	0,08	4,00	0,32
Ubicación estratégica.	0,05	4,00	0,20
<b>Amenazas</b>			
<b>Requisitos y certificaciones para poder exportar.</b>	0,14	2,00	0,28
Barreras de entrada internacionales.	0,12	2,00	0,24
Competencia de empresas extranjeras con mayor trascendencia en el mercado.	0,15	1,00	0,15
Regulaciones sanitarias para funcionamiento y producción.	0,10	4,00	0,40
Competencia basada en precios	0,08	3,00	0,24
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,79</b>

**Fuente:** La Victoria (2023)

El resultado obtenido (2,79) permite entender que la empresa está aprovechando sus oportunidades y mitigando sus amenazas; sin embargo, denota que no se realiza con un 100 % de eficacia, que, dado el caso, se expresa con un valor igual o cercano a 4. Temas referentes al ámbito de comercio exterior, facilitación comercial y, en general, internalización, son los aspectos en los cuales la empresa debe indagar y lograr potenciar.

## 2.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Cualquier organización que busque crecer y mantenerse en el tiempo debe analizar su posición en el mercado y su nivel de competitividad, y esto se logra a través de la implementación de las cinco fuerzas de Porter. Michael Porter presenta estas cinco fuerzas

en su libro “Estrategia Competitiva” el mismo que fue publicado por primera vez en 1980, y es considerado a nivel mundial como parte de las contribuciones más importantes en el campo empresarial (Quintero, 2021).

Por su parte Santander (2022) argumenta sobre estas 5 fuerzas, estableciendo las siguientes:

### *2.3.1 Poder de negociación del proveedor*

Existen diferentes enfoques para analizar el poder de negociación que adquiere un proveedor; estos enfoques pueden depender de si los costos de los proveedores son elevados, de si existe un monopolio por parte de los proveedores, o de si los proveedores tienen la capacidad de convertirse en un competidor más dentro de la empresa.

La Victoria Buffalo Products es una organización que se ve eximida de cualquiera de estas posibles situaciones; y esto se basa en su cadena de suministro vertical, es decir, que la empresa posee y se provee así misma de insumos y materia prima. La leche, el ingrediente principal de sus productos, se obtiene y moviliza dentro de sus propias instalaciones lo cual la vuelve una organización autónoma en comparación con otras empresas que dependen de proveedores externos para llevar a cabo sus actividades productivas.

En este contexto, para La Victoria el nivel de amenaza representado por los proveedores es relativamente bajo, lo que genera un potencial desarrollo en el entorno competitivo.

### *2.3.2 Poder de negociación del cliente*

Con respecto a sus clientes, la rentabilidad de la empresa puede verse comprometida por diferentes aspectos. Puede ser bien por la asociación entre clientes con el fin de reducir los precios de venta, o por la pérdida de un cliente o clientes significativos para la empresa.

En el contexto actual de La Victoria el segundo aspecto es el que más riesgo representa y viene generado por las empresas que adquieren el queso fresco al por mayor. Santa Priscila y Lanec representan el 60% de las ventas totales de la empresa (La Victoria, 2023), lo cual ubica a la organización en una situación compleja, ya que la pérdida de cualquiera de estos clientes genera, de manera directa, impactos negativos hacia su rentabilidad, además de

contribuir a la existencia de un excedente en la producción y por consiguiente malgaste y desaprovechamiento.

Por su parte, dentro del panorama internacional, la empresa también podría percibir dificultades, ya que, al decidir incursionar en el mercado global, ingresa en un territorio desconocido, donde su objetivo principal es adquirir sus primeros clientes extranjeros. En vista de que La Victoria Buffalo Products se encuentra en la búsqueda de estos nuevos clientes, y hasta cierto punto requiere de ellos para poder internacionalizar su marca, esto les otorga a los futuros clientes extranjeros un mayor poder de negociación.

Tomando en cuenta estas premisas, el nivel de amenaza generado por los clientes actuales y futuros alcanza dimensiones altas y existe la posibilidad de que generen problemáticas para el desempeño de la organización en función de sus precios y rentabilidad.

### *2.3.3 Amenaza de productos sustitutos*

El producto sustituto directo del queso fresco de búfala es el queso fresco de vaca. Un producto sustituto se considera una amenaza, cuando este presenta características similares con relación a la calidad, y al mismo tiempo fija precios menores.

Esto es precisamente a lo que La Victoria se enfrenta en el ámbito tanto nacional como internacional, ya que, en conformidad con (Chacón, 2022), la leche de vaca y sus derivados son productos más baratos que los producidos con leche de búfala; esto se debe a que la leche bufalina es más sólida, por ende, contiene más grasa y proteína, además de aportar con niveles nutritivos más altos, y sin mencionar que contiene menos colesterol. La suma de estas características deja como resultado que en el mercado sus productos se oferten a precios más elevados en contraste con aquellos productos tradicionales de origen vacuno.

Como resultado de lo analizado, se puede instaurar que el nivel de amenaza de los productos sustitutos es notablemente alto. En especial dentro de la industria láctea, donde el producto sustituto es de los más consumidos a nivel mundial y cuyos precios siempre serán menores a los que los productos bufalinos podrían llegar.

#### *2.3.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Para que una empresa ingrese a comercializar en el mercado, debe superar ciertos obstáculos que dificultan dicho ingreso. Estas barreras pueden tener mayor o menor dificultad dependiendo del tipo de producto o servicio ofertado así como también del tipo de mercado en el que se desea acceder. Mientras más fácil resulte superar dichos obstáculos mayor será el nivel de riesgo para la organización, ya que denota la simplicidad con la que cualquier otra empresa puede volverse un nuevo competidor.

Con respecto al escenario nacional, las empresas ecuatorianas que deseen exportar productos alimenticios deben pasar por una serie de procedimientos previo a que se otorgue la aprobación y permisos necesarios. Toda la documentación necesaria se provee por el Servicio Nacional de Aduana de Ecuador, y los requerimientos pueden resultar complejos para aquellas organizaciones que no cuenten con una orientación o guía correcta (SENAE, 2021). Una vez que las empresas logran adquirir sus permisos de exportación ingresar al mercado global es otra barrera significativa. Los gobiernos de los diferentes países establecen varias restricciones a empresas extranjeras, con el fin de resguardar sus políticas comerciales, así como también su economía interna. Estas restricciones pueden formar una larga lista, la misma que desmotiva a muchas organizaciones a introducir su producto en dichos países.

Dentro de esta lista se encuentran las diferentes políticas arancelarias, prohibiciones, cuotas, y los conocidos regímenes comerciales, sin dejar de lado las barreras técnicas, que van de la mano con el cumplimiento de estándares, así como también las barreras al comercio internacional, las cuales por su parte buscan contrarrestar el comercio ilegal. Estas son solo, de forma general, algunas de las principales medidas implementados por los gobiernos de cada país (Vergara, 2023 ).

En este contexto, cuando La Victoria Buffalo Products inicie su proceso de comercialización con otros países, el nivel de amenaza de entrada de nuevos competidores es bajo, ya que, como se menciona en líneas anteriores, los procedimientos y políticas tanto para poder enviar la mercancía desde Ecuador, como para ubicarla en el extranjero, resultan complejas, lo cual limita rigurosamente a otras organizaciones a explorar en el marco global.

### *2.3.5 Rivalidad entre competidores existentes*

La competitividad de una empresa puede verse afectada cuando existen varias organizaciones que ofertan el mismo producto dentro del mercado.

En el caso de Ecuador, hacienda La Victoria es la única empresa que produce queso fresco a base de leche de búfala y que actualmente se distribuye en múltiples ciudades; lo cual limita la rivalidad en Ecuador e incluso se establece que es inexistente debido a la carencia de competidores. Por otro lado, a nivel de América Latina, Ecuador y La Victoria Buffalo Products cuenta con un fuerte rival, la nación vecina Colombia.

En Colombia la cría bufalina inicia desde 1967 y actualmente las cifras superan los 300.000 animales, al ser un fuerte referente en la región, las empresas colombianas hace ya tiempo que desarrollaron su proceso de internalización, lo que les ha permitido establecer relaciones comerciales con países como Estados Unidos, Chile y Canadá (Alfonso, 2018).

Con base en los datos obtenidos, el nivel de amenaza representado por los competidores alcanza una posición media, y La Victoria Buffalo Products debe mantenerse alerta a los impactos que las empresas colombianas podrían tener con respecto a su competitividad.

Gracias al análisis empleado aplicando las Cinco Fuerzas de Porter; se puede concluir que, en líneas generales, La Victoria Buffalo Products con respecto a la internalización de su marca tiene un nivel de competitividad medio. A pesar de que mantienen una excelente relación con sus proveedores y la entrada de nuevos competidores no representa una amenaza fuerte, la empresa debe mejorar sus habilidades competitivas con respecto al poder de negociación que mantienen sus clientes, así como también las amenazas que representan los productos sustitutos dentro del mercado internacional de lácteos. En relación con la rivalidad entre competidores existente, estos no representan una amenaza contundente; sin embargo, la participación de La Victoria Buffalo Products no resulta en su totalidad destacable, lo cual evidencia la necesidad de mejoras que permitan a la organización sobresalir y volverse potencialmente competitiva.

## 2.5 Análisis FODA

Las siglas FODA hacen referencia a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas existentes en una organización. Este análisis permite identificar los factores internos y externos para obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa; el cual permitirá desarrollar nuevas estrategias, mejorar sus habilidades competitivas y la resolución de problemas internos (Pursell, 2023).

La Tabla 4 presenta el diagrama FODA para La Victoria Buffalo Products.

**Tabla 4.** Análisis FODA de La Victoria Buffalo Products.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Producto único y diferenciado.	Nuevos mercados internacionales.
Implementación de ganadería sostenible.	Mejoras en la calidad, debido a un mercado global competitivo.
Sólida cultura organizacional.	Establecer relaciones con socios extranjeros.
Estructura de bajo costo.	Mayor margen de rentabilidad, por motivo de ventas internacionales.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Experiencia limitada en el mercado global.	Barreras de entrada internacionales.
Posible escasez de producto frente una demanda creciente.	Varias marcas reconocidas a nivel mundial.
Producto con una vida útil corta.	Inestabilidad política.
Fuertes inversiones futuras.	Factores climáticos y desastres naturales.

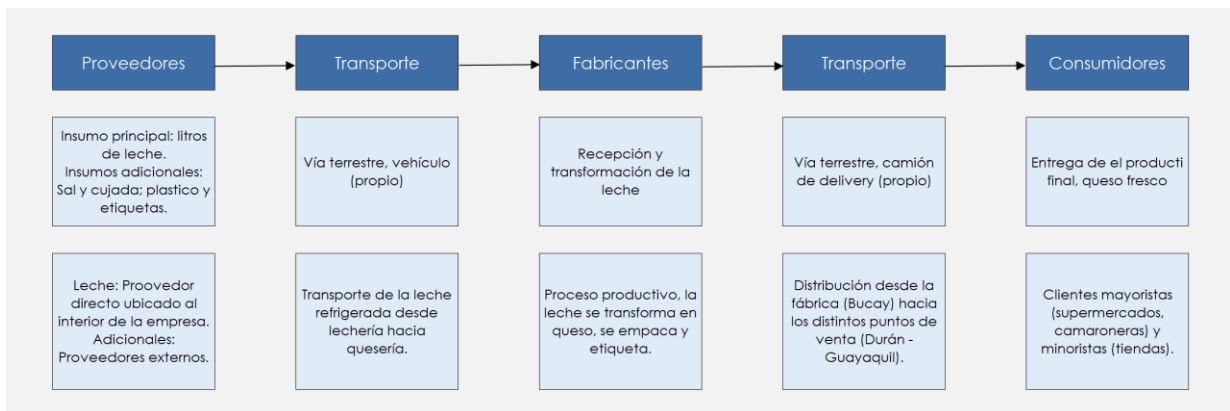
**Fuente:** La Victoria (2023)

## 2.6 Análisis de la cadena de suministros interna

La cadena de suministro es una serie de actividades que se llevan a cabo por la empresa, donde se incluye la obtención de la materia prima, su transformación, y finalmente la distribución del producto terminado hacia los consumidores. Todas las operaciones

relacionadas a la producción se integran dentro de la cadena, con el fin de lograr de forma logística que el producto se entregue en condiciones óptimas (Roldán, 2020).

A continuación, la Figura 4 permite analizar la cadena de suministro de La Victoria Buffalo Products.



**Figura 4.** Cadena de suministros de La Victoria Buffalo Products

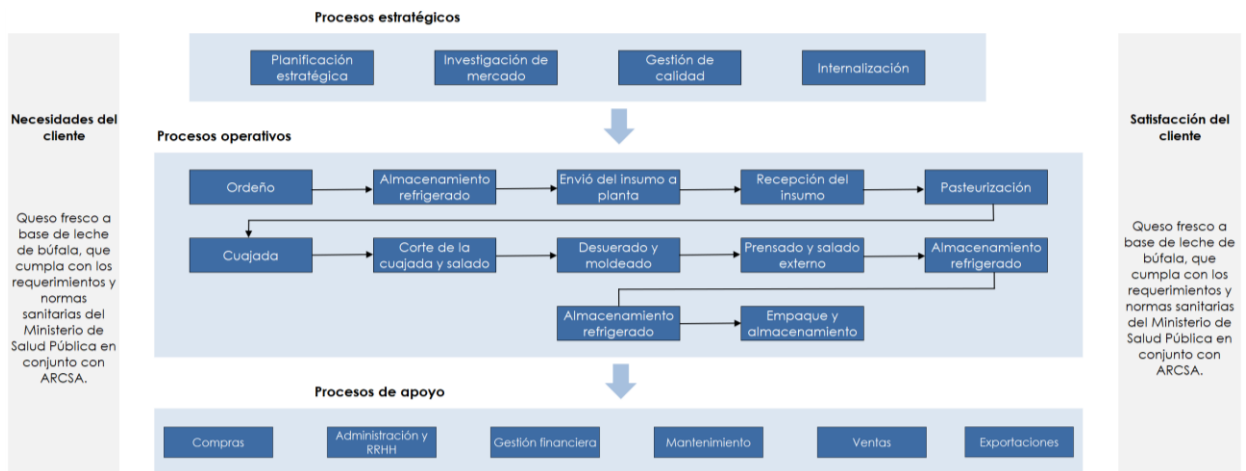
**Fuente:** La Victoria (2023)

Como se menciona previamente, La Victoria Buffalo Products cuenta con una cadena vertical completa, al ser sus propios proveedores y controlar todos los componentes de su cadena, logran una mayor eficiencia durante el proceso productivo y procesos posteriores. La distancia existente entre lechería, donde se obtiene el insumo; y quesería, donde se lo transforma, representa pocos kilómetros, lo que facilita la conservación de la leche fresca. El sistema de frío implementado logra que la leche se mantenga a la temperatura óptima, desde su obtención hasta que se ubica el queso fresco en percha. Con respecto a los insumos de proveedores externos, la comunicación es eficiente, por tanto, las complicaciones con respecto a los materiales para la producción de quesos o para su empaque, se ven fuertemente disminuidas e incluso se señala su inexistencia. Finalmente, una de las fases con mayor importancia es el transporte o *delivery* del producto final, La Victoria Buffalo Products también es propietaria del transporte, lo cual a largo plazo disminuyó sus costos de movilización dado que se elude el contratar este servicio de forma externa, posibilitando un mayor control logístico durante la entrega del queso fresco de búfala, cerrando así su cadena.

### 3. PROPUESTA DE EXPORTACIÓN

En este capítulo se presenta la propuesta de exportación, donde se abarca cada fase que permite que se lleve a cabo este proceso; con el fin de expandir los horizontes y mercados de destino de La Victoria Buffalo Products. En esta propuesta se identifican las ventajas de la organización y como aprovecharlas para explorar nuevas oportunidades en el mercado internacional. De igual forma, se desarrolla herramientas como un adecuado mapa de procesos, el procedimiento a seguir por parte del personal encargado, la formulación de un plan financiero, y todos los análisis respectivos para sustentar la viabilidad de la exportación.

#### 3.1 Mapa de procesos propuesto



**Figura 5.** Mapa de Procesos propuesto para La Victoria Buffalo Products.

**Fuente:** La Victoria (2023)

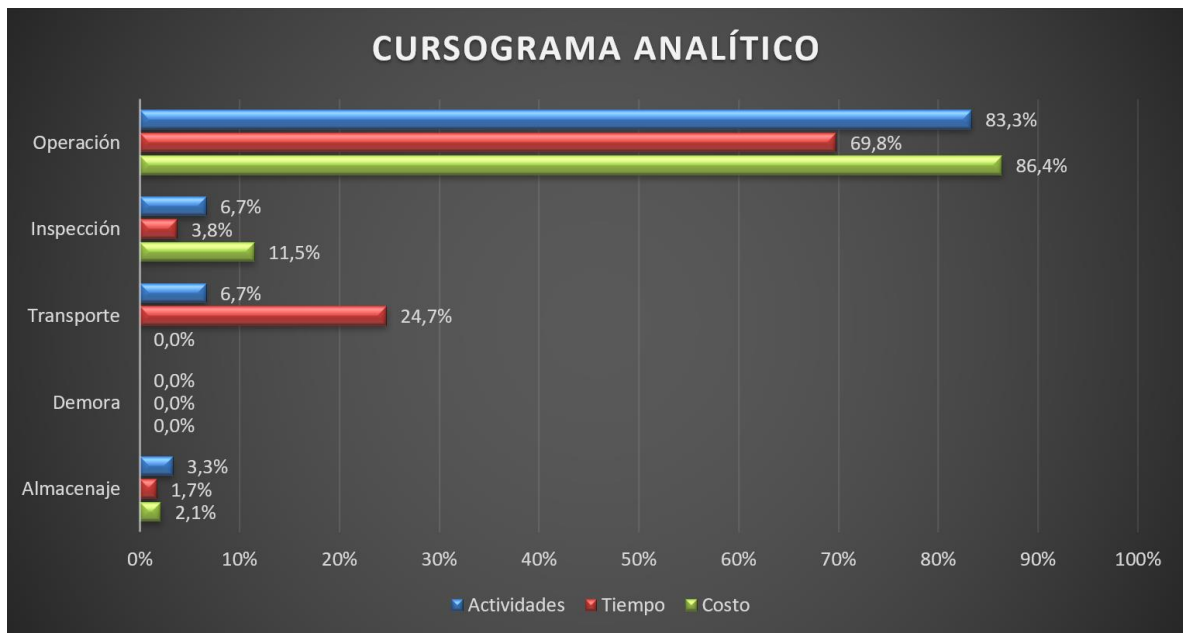
La Figura 5 permite evidenciar el mapa de procesos propuesto para la empresa. En el nuevo diseño se incluye el proceso de exportación dentro de los procesos de apoyo. Es importante mencionar que los procesos estratégicos requerían de adecuaciones y nuevas implementaciones dado el ámbito internacional al que La Victoria Buffalo Products desea

llegar; por lo que se agregan procesos fundamentales para la empresa como: planificación estratégica, investigación de mercados e internalización.

### 3.2 Diseño del proceso de exportación

#### 3.2.1 Cursograma analítico

La Figura 6 presenta el cursograma analítico, mediante el cual se puede evidenciar la cantidad de actividades, tiempo, y costos invertidos en las distintas áreas del proceso.



**Figura 6.** Cursograma analítico para La Victoria Buffalo Products.

**Fuente:** La Victoria (2023)

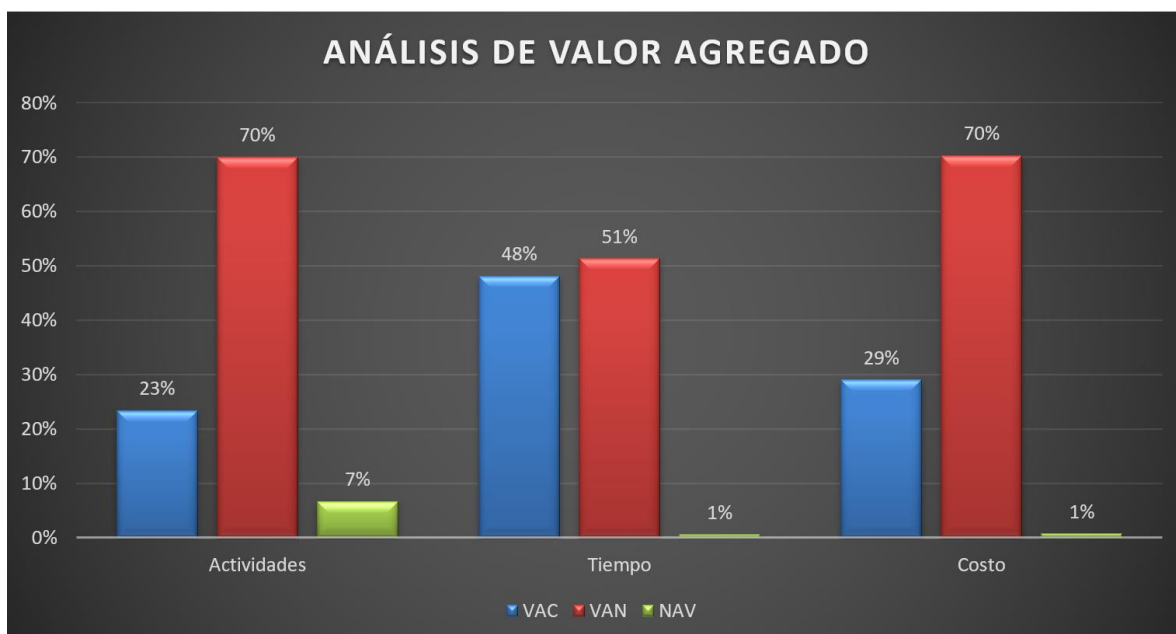
Como se muestra en el gráfico un 83% de las actividades están destinadas al área de operación; las actividades operativas son aquellas encargadas de transformar el producto, y en este caso, volverlo apto para la exportación, recolectando toda la documentación y requisitos. El tiempo y los costos se presentan en armonía con lo mencionado, los cuales

recolectan el 70 % y 86 % respectivamente, indicando que estos recursos están siendo invertidos en el desarrollo de las actividades operativas.

Por su parte el transporte ocupa un 25 % del tiempo total, esto debido a los periodos de espera por movilización de la mercancía tanto nacional como internacional.

### 3.2.2 *Análisis de valor agregado*

En la Figura 7 se visualiza el análisis de valor agregado, donde se presentan tres tipos; Valor Agregado al Cliente (VAC), Valor Agregado al Negocio (VAN), y aquel que No Agrega Valor (NAV).



**Figura 7.** Análisis de valor agregado para La Victoria Buffalo Products.

**Fuente:** La Victoria (2023)

Los insumos invertidos en el proceso de exportación, es decir, actividades, tiempo, y costo, en su mayoría agregan valor al negocio, con porcentajes entre el 51 % y 70 % esto debido a que muchas actividades están destinadas a la adquisición de los elementos que permiten que el producto sea exportado. Estudios de mercado, la implementación de herramientas y plataformas de comercio y marketing internacional, o la obtención de certificaciones son solo algunos ejemplos; los cuales aportan directamente a las operaciones y metas de la

organización. Por otro lado, el 29% de los costos están destinados a agregar valor al cliente, esto en consecuencia a las mejoras en aspectos como el diseño, o el empaque y embalaje adecuado para exportaciones.

### 3.2.3 Carga de trabajo

En esta sección se muestra el porcentaje de carga laboral asignado a cada miembro del proceso. La Figura 8 presenta los valores correspondientes.



**Figura 8.** Carga de trabajo para La Victoria Buffalo Products.

**Fuente:** La Victoria (2023)

Notoriamente se expone que la persona con mayor carga laboral dentro del proceso es el responsable de exportaciones, quien es el encargado de actividades que van desde aquellas básicas previas a una exportación, como realizar el estudio de mercado empleando las herramientas correspondientes, registrar a la empresa como exportadora, u obtener las certificaciones y permisos imprescindibles para el desarrollo del proyecto; hasta aquellas actividades que llevan a cabo más adelante como el contacto y negociación con clientes, cierre de ventas, y la posterior gestión de la logística y envío.



### *3.3.1 Mercado de destino*

Como se menciona anteriormente, en la sección mercados potenciales, Estados Unidos se encuentra entre los tres principales países consumidores de leche en el mundo, presentando cifras bastante representativas. Existen varios factores que sustentan la elección de este país como un potencial importador para el queso de búfala ofertado por La Victoria y que lo ubican como un destino ejemplar. Como punto de partida, de acuerdo con el primer informe trimestral presentado por el Banco Central del Ecuador (2023), Estados Unidos ocupa el primer lugar como destino de exportaciones no petroleras de Ecuador, alcanzando un porcentaje de 25,1% de la oferta exportable. La relación comercial entre estos dos países se mantiene consolidada, y es que, la ubicación geográfica de Ecuador en América del Sur y su cercanía con Estados Unidos, permiten que los distintos transportes y logística se faciliten. Por su parte Estados Unidos es reconocido por su atracción hacia un mercado y productos gourmet. Los consumidores estadounidenses demuestran una inclinación hacia la calidad y la experiencia, además de una fuerte conciencia sobre el bienestar, por lo que a menudo optan por opciones más saludables. La industria de productos gourmet crece a diario en Estados Unidos, y se debe, nada más y nada menos que, a la preferencia de los consumidores por alimentos de sabores selectos, y con un alto valor agregado. Es de importancia mencionar, que estos productos a menudo se importaban del continente europeo, pero conforme avanza el tiempo y las tendencias, los últimos años los productos gourmet provenientes de Asia y Latinoamérica se han expandido significativamente e incrementado su vigor (Sanchez, 2016).

Tomando en cuenta las premisas mencionadas, Estados Unidos se presenta como un mercado atractivo para incursionar. La calidad del queso fresco producido por La Victoria y su alto valor agregado, dado por sus componentes como mayor fuente de vitaminas y calcio, o sus características, como el ser apto para intolerantes a la lactosa, entre muchas otras; son factores que se encuentran en consonancia con los requerimientos y preferencias del mercado gourmet en Estados Unidos, volviendo al queso de búfala un producto llamativo.

Con respecto a las empresas de interés; la larga evolución en la cultura alimenticia en Estados Unidos ha permitido la transformación e innovación de sus supermercados, permitiendo que en la actualidad exista una diversidad de sucursales enfocadas a la obtención y oferta de

productos diferenciados y con un alto valor agregado. Los siguientes son cinco de los mejores supermercados gourmet en Estados Unidos, reconocidos por la calidad de sus productos: *Trader Joe's, Publix, Whole Foods, Wegmans, y Costco* (Food & Wine, 2023).

Estas menciones permiten establecer una lista con fuertes opciones como futuros clientes; clientes que se enfocan en la calidad y la oferta de productos únicos a sus consumidores, características que La Victoria Buffalo Products plasma en su queso fresco.

### 3.3.2 Estudio de mercado

La inclinación por el queso en Estados Unidos es una tendencia notoria, sin embargo, cuando se refiere a quesos especiales o con alto valor agregado, el mercado presenta cambios significativos en los últimos años, conforme el tiempo avanza los consumidores buscan agregar sabores nuevos a su cocina en casa o a sus negocios de comida. De acuerdo con Nelson (2023) en su reciente reporte para *Supermarket Perimeter* la adquisición de quesos especiales y de altos precios ha aumentado en un 64 % en el mercado americano en meses recientes. Olsen en conjunto con *Cypress Research* presentan la investigación que deja en evidencia que quienes más adquieren queso premium son: los jóvenes, personas con un alto poder adquisitivo, los hispanos, familias con hijos menores a 18 años, y finalmente, de forma notoria, los hombres. El género masculino adquiere quesos premium y representa 66 % de los consumidores de estos derivados lácteos.

La investigación permite además evidenciar el comportamiento de los consumidores con respecto al queso especial, desde el análisis de variables adicionales, como la edad, raza, economía familiar e incluso situación civil.

Con respecto a la edad los resultados reflejan que el 71 % de los compradores pertenecen a la generación Z, con edades entre 21 y 25 años; el segundo lugar lo ocupa la generación X comprendida entre 42 y 58 años, quienes tienen una probabilidad del 67 % de adquirir este tipo de quesos; y finalmente la generación de los Millenials, de 30 a 40 años, quienes reúnen el 66 % de probabilidad de compra. Shemirani, asume que estas tendencias se deben en gran parte al manejo de redes sociales por parte de la comunidad joven, quienes promocionan no solo los beneficios sino la calidad de los productos de especialidad.

En esta estancia es importante analizar la participación de los niños; puede que este término no se vea, de forma general, relacionado con el concepto de quesos premium o especiales. Sin embargo, la investigación demuestra que el 70 % de las familias con niños y adolescentes menores a 18 años adquieren estos productos, denotando una fuerte preferencia por el queso especial.

Por otro lado, con respecto al poder adquisitivo, se ha demostrado que mientras mayor sea la cantidad de dinero o ingresos percibidos por la familia, mayor es la probabilidad de compra. Cerca del 74 % de hogares con ingresos superiores a \$100.000 adquirieron quesos de especialidad durante los últimos 3 meses. En comparación a las familias que mantienen ingresos entre \$50.000 y \$99.000 quienes están representado por un 70 %; y finalmente aquellas que perciben menos de \$50.000 reúnen un 54 %.

En referencia a la raza, es importante destacar que quienes más adquieren quesos de especialidad son los hispanos residentes en Estados Unidos (72 % de compras), seguidos de los afroamericanos (65 %) y finalmente los blancos (62 %).

Finalmente, la última variable de análisis es el estado civil; el cual también afecta el consumo de quesos premium. Las parejas casadas ocupan el primer lugar con un porcentaje de compra de 71 %, las personas viudas cuentan con un 64 % ocupando el segundo lugar, seguido se encuentran las personas que nunca se han casado con un 58 % y en la cuarta y última posición los compradores divorciados o separados, ambos con un porcentaje de 57 % de compra (Nelson, 2023).

### *3.3.3 Precios del mercado*

Existen cientos de exportadores de queso fresco (sin madurar) que envían su producto al mercado estadounidense; lo cual genera como resultado un promedio de \$6,720 por kilo exportado, lo cual permite evidenciar una tendencia en los precios a nivel internacional. Sin embargo, aquellos que ocupan las primeras posiciones de países exportadores y que alcanzan cifras ciertamente altas, son Italia, México y Canadá. Cada uno oferta el kilo de queso fresco a un valor diferente siendo \$8,275, \$4,615, y \$6,693 respectivamente, lo cual permite

evidenciar una gran diferencia de Italia con los demás exportadores, resaltando la calidad de sus productos, así como también la demanda de los mismos, ya que solo Italia representa más de un tercio de la participación de importaciones de todo Estados Unidos, alcanzando un porcentaje de 34,6% (International Trade Center, 2022).

Para el caso de La Victoria Buffalo Products el país con el que presenta más similitudes en las características de sus productos es Italia, recordando que muchos derivados lácteos de este país provienen de ganado bufalino. El precio que establece el país europeo permite establecer una escala de precios dentro de la cual la empresa puede desplazarse, recordando que el mercado estadounidense reconoce la calidad y el valor de los productos (Nelson, 2023).

El precio de venta para el queso producido por La Victoria se establece en \$6,50. Se ha implantado este valor ya que a pesar de que el producto tiene un alto valor agregado, se debe recordar que es la primera vez que este ingresa al mercado internacional, en el cual el nivel de competitividad a razón de precios es evidente. Si bien el producto bufalino puede ser ofertado por un valor más alto como los presentados por empresas italianas, el factor principal, y al cual la organización apunta, es la creación de un vínculo con los clientes, el mismo que más adelante permita negociaciones.

Es fundamental contemplar que el precio del queso de búfala, es mucho mayor en comparación con el ofertado por países como México; es aquí donde destaca la importancia del contenido del queso de La Victoria Buffalo Products: es producido a base de una ganadería sostenible, lo cual otorga ingredientes libres de químicos, volviéndolo un producto orgánico; dado su composición cuenta con más nutrientes y vitaminas que el queso tradicional, y es considerado ideal para los intolerantes a la lactosa. Estas son solo algunas de las características detrás del costo establecido para la venta, características que justifican no solo el valor propuesto, sino además las posibilidades de que el mismo incremente con el paso del tiempo.

### **3.4 Análisis financiero**

### 3.4.1 Costos de producción

La Tabla 5 muestra los costos de producción por cada unidad de queso, en la misma se incluyen los ingredientes o materia prima empleada, mano de obra directa, es decir el personal encargado de crear el producto, y finalmente los costos indirectos, los cuales están asociados a otras variables implícitas en la creación del producto.

**Tabla 5.** Costo de producción (costo variable unitario)

Materia Prima (por unidad)	Valor unitario	Valor mensual
Litros de leche	\$ 1,08	\$ 7.128,00
Cuajada	\$ 0,0035	\$ 22,99
Sal	\$ 0,0031	\$ 20,40
Sorbato de potasio	\$ 0,0008	\$ 5,18
Empaque 1 (funda plástica y etiqueta)	\$ 0,0937	\$ 618,42
Empaque 2 (caja de cartón)	\$ 0,0792	\$ 522,50
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1,26</b>	<b>\$ 8.317,50</b>
Mano de obra directa (por unidad)		
Planificador de producción	\$ 0,08	\$ 550,00
Operador 1	\$ 0,07	\$ 450,00
Operador 2	\$ 0,07	\$ 450,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 0,22</b>	<b>\$ 1.450,00</b>
Costos indirectos (por unidad)		
Luz	\$ 0,015	\$ 100,00
Depreciación caldero	\$ 0,009	\$ 62,50
Depreciación mesa	\$ 0,001	\$ 7,92
Depreciación prensa	\$ 0,001	\$ 7,08
Depreciación tina	\$ 0,002	\$ 12,92
Transporte	\$ 0,055	\$ 360,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 0,08</b>	<b>\$ 550,42</b>
<b>Costo variable unitario</b>	<b>\$</b>	<b>1,56</b>

**Fuente:** La Victoria (2023)

El costo total por cada unidad de queso producida tiene un valor de 1 dólar y 56 centavos. Y la empresa actualmente tiene una capacidad para producir 6.600 unidades mensuales, lo que da como resultado los costos mensuales presentados.

### 3.4.2 Datos de proyección

Por su parte la Tabla 6 presenta los costos fijos, así como también aquellos implícitos en el proceso de exportación.

**Tabla 6.** Costos de proyección

Costos de exportación	Valor unitario	Valor mensual
Flete	\$ 1,00	\$ 500,00
Costos fijos	Valor unitario	Valor mensual
Sueldos personal de exportación	\$ 0,81	\$ 406,64
Internet	\$ 0,01	\$ 50,00
Camión	\$ 0,03	\$ 208,33
Cuarto frío	\$ 0,01	\$ 83,33
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 0,87</b>	<b>\$ 748,31</b>
<b>Costo de proyección</b>	<b>\$</b>	<b>1,87</b>

**Fuente:** La Victoria (2023)

Los sueldos por exportación representan un valor de \$406,64 y abarca a un total de tres integrantes: director de ventas, contadora y responsable de exportaciones. El director de ventas y la contadora realizan actividades que requieren cortos periodos de tiempo; por lo cual la cantidad percibida es proporcional a las horas trabajadas, la misma que representa \$55,42. Por su parte, el responsable de exportaciones cuenta con una mayor carga laboral, sin embargo para la organización, resulta más favorable realizar un contrato por prestación de servicios, en el cual se compensen solo las horas trabajadas, bajo este análisis el costo mensual para el responsable de exportaciones asciende a \$351,21.

### 3.4.3 Utilidad estudio financiero

Finalmente, la Tabla 7 se muestra la utilidad percibida por la organización, tomando en cuenta el envío de 500 unidades de queso al extranjero.

**Tabla 7.** Estado de resultados

Unidades	500
PVP	\$ 6,50
Ventas	\$ 3.250,00
Costos	\$ 781,66
Utilidad Bruta	\$ 2.468,34
Gastos de exportación	\$ 500,00
Gastos de Administración	\$ 432,52
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 1.535,82</b>

**Fuente:** La Victoria (2023)

Como se puede evidenciar, los costos de producción (\$781,66) pueden ser percibidos como bajos en comparación al volumen de venta, un punto que beneficia directamente a la empresa. Por su parte, los costos de exportación alcanzan una cifra elevada, y que puede restar rentabilidad para la organización. La misma se puede reducir paulatinamente con el aumento del volumen de exportaciones, o a su vez del precio de venta; por ende, el costo del flete eventualmente dejará de ser un factor de riesgo para la utilidad.

Se debe entender que con la implementación de esta propuesta la empresa percibirá un ingreso mensual extra de \$1.535,82 y anual de \$18.429,84. Siendo importante mencionar que estos precios son en base a envíos de 500 unidades, y el análisis propone un aumento consecutivo de dichos envíos.

Finalmente, la implementación total de esta propuesta de exportación representa una inversión para la empresa de \$1.714,18 la cual reúne los costos de producción (\$781,66), los gastos de exportación (\$500), y los gastos administrativos (\$432,52).

### **3.5 Plan de implementación**

#### *3.5.1 Requisitos para exportar*

Para poder exportar un producto ecuatoriano hacia el exterior, toda organización debe cumplir con una serie de pasos y requisitos, los cuales le permitirán a la empresa internacionalizar su marca. Previo a presentar los requisitos, es importante reconocer a la SENAE como una de las figuras principales dentro de este proceso; “el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador tiene como función institucional el control de ingreso y salida de mercancías, personas, y medios desde y hacia el país; con un enfoque prioritario a la facilitación del Comercio Exterior” (SENAE, 2015). De esta forma se establece a esta organización como la responsable directa de los procesos de exportación e importación en territorio ecuatoriano.

A continuación, se presentan en orden los pasos a seguir para obtener los requisitos que permiten exportar un producto desde Ecuador:

- Registro en el SRI

Toda empresa que desee ser exportadora debe registrarse en el portal SRI (Servicio de Rentas Internas); a través de este sitio se provee a la empresa con un número o RUC (Registro Único de Contribuyentes), este número permite identificar a cada una de las empresas que desarrollan una actividad económica en Ecuador y está relacionado con el pago de impuestos. Cuando una empresa obtiene su RUC debe detallar el tipo de actividad que realiza.

- Firma digital y Token

La empresa debe contar con una firma digital vigente y un token que permita el almacenamiento y uso de la misma; herramientas que facilitan los distintos procesos de exportación.

- Registro en el sistema Ecuapass

Ecuapass es un sistema aduanero implementado por la SENAE; mediante este los representantes de la empresa pueden registrarse como operadores de comercio exterior, de esta forma se los habilita para realizar trámites de exportación e importación.

- Certificado de Origen

Previo a la obtención del certificado de origen, se debe contar con la Declaración Juramentada de Origen (DJO) la cual se encarga de asegurar que los productos son producidos netamente en Ecuador con insumos propios del país. La obtención de estas certificaciones también se realiza a través del portal Ecuapass.

- Certificado sanitario

Este documento certifica que el producto es apto para el consumo humano, y cumple con todas las regulaciones sanitarias. Existen diferentes tipos de certificaciones sanitarias, las cuales se proporcionan con relación al tipo de producto que se va a exportar. Con respecto al queso fresco de búfala producido por La Victoria, el documento necesario se denomina

certificado zoosanitario, el cuál abarca a todos los productos de origen animal. La organización encargada de proveer este certificado es AGROCALIDAD.

- DAE

Por DAE se entiende a la Declaración Aduanera de Exportación; una vez que la empresa se haya registrado como agente exportador y la documentación requerida esté vigente; el proceso de exportación no puede iniciarse sin la emisión de la DAE. Esta emisión se realiza de forma electrónica a través de Ecuapass y la función principal de la DAE consiste en establecer un lazo entre la organización exportadora y la SENA, en el cual el cumplimiento de obligaciones y el establecimiento de regulaciones legales a lo largo del proceso de exportación, son el objetivo principal.

Existen dos documentos fundamentales que acompañan a la DAE y facilitan el flujo de información durante la exportación, los mismos se presentan a continuación:

- Factura comercial original: Este documento presenta datos tanto del exportador como del destinatario, así como también con información arancelaria, y de impuestos. Adicional, cuenta con información sobre la cantidad de productos exportados.
- Lista de empaque: Aunque también cuenta con información sobre los exportadores e importadores, su función recae en detallar las características físicas del producto, con referencia a su tamaño y peso, así como también el precio por cada unidad.

- Aprobación DAE y aforo

Si la DAE cumple con los requisitos y no presenta anomalías, esta se acepta y la mercancía puede ingresar a la Zona Primaria con un número de reconocimiento y validación llamado referendo. Se denomina Zona Primaria al lugar donde, para procesos de exportación, se permite salida de mercancías posterior a su revisión; a esta revisión se la conoce como aforo y existen tres tipos dependiendo del perfil de riesgo del exportador:

- Aforo automático: La autorización de salida de la mercancía se da automáticamente al momento que esta ingresa a la Zona Primaria.
- Aforo documental: Existe un encargado de corroborar que toda la documentación y requisitos digitales se encuentren en orden previo a la aprobación de salida de la mercancía.

- Aforo Físico Intrusivo: Se realiza el mismo procedimiento que en el aforo documental, con la excepción de que además se realice una revisión física de la mercancía, asegurándose que coincida con la información documentada.

- Etapa Post-Embarque

En esta etapa la Declaración Aduanera de Exportación se regulariza frente a la SENAE y a través de un proceso electrónico se obtiene la definitiva DAE, la cual da por concluido el proceso de exportación. Es importante mencionar que posterior a este procedimiento la marca se encuentra regularizada.

- Transporte

Finalmente, la empresa exportadora posee tres tipos de medios de transporte disponibles para el envío de la mercancía, este puede depender de muchos factores, como el país de destino, o la cantidad y condiciones en las que se debe mantener el producto.

- Medio terrestre: Óptimo para viajes cortos. El documento necesario para este medio se denomina Carta de porte Internacional (CPI).

- Transporte aéreo: Ideal para largas distancias o aquellos viajes donde la velocidad juega un rol fundamental. El documento requerido es la Carta de porte Aéreo o Air Way Bill (AWB).

- Transporte marítimo: Cuando las mercancías alcanzan cantidades grandes se utiliza este medio de transporte, y sus costos no son elevados. Su documento se denomina Conocimiento de Embarque o *Bill of Lading* (BL).

### 3.5.2 Transporte y envío de la mercadería

Cuando se refiere a la logística, se contempla más de una alternativa que transporte la mercadería hasta el lugar de destino. El transporte marítimo, por lo general es empleado para cargas extensas y en su mayoría productos no perecibles. Por su parte el transporte aéreo está destinado a transportar cargas moderadas o con volúmenes limitados, y comúnmente productos perecederos o de gran valor. Con relación al tiempo, el transporte aéreo destaca por sus cortos viajes, empleando menores periodos de tiempo y logrando llegar a múltiples destinos alrededor del mundo debido a su amplia red de aeropuertos. Es destacable que la

seguridad es mayor y a su vez la tasa de posibles riesgos disminuye con este medio (Bilogistik, 2018).

Dado que el queso de La Victoria Buffalo Products es un producto fresco, debe transportarse con velocidad, así como también en condiciones óptimas, durante estos envíos el tiempo es su mejor aliado, no solo por la conservación del producto, sino además por el cumplimiento de los estándares requeridos por los clientes extranjeros. De esta forma, el transporte por medio de aviones es el más destacable para la organización.

### 3.5.3 *Incoterms*

Una vez que se establece el transporte a emplear, este define con que incoterm se pueden realizar las exportaciones. De forma sencilla Incoterm (diminutivo de *International Commercial Terms*) son, como su nombre lo indica, términos empleados durante el proceso de exportación con el fin de establecer las obligaciones tanto del comprador como del vendedor (Santander, 2020).

Existen varios incoterms que se ajustan a diferentes escenarios; tomando en consideración que la empresa se encuentra explorando nuevos mercados, y que esta incursión requiere de persuadir a los clientes de adquirir el producto, se presenta la alternativa de negociar CPT (*Carriage Paid To*) este incoterm detalla que las obligaciones del vendedor incluyen el pago del transporte principal, así como también la documentación y costos de exportación en aduana, de esta forma la mercancía es entregada en el aeropuerto del país de destino. Por su parte el comprador asume los trámites de importación y el transporte desde el aeropuerto hasta sus fábricas o centros de distribución.

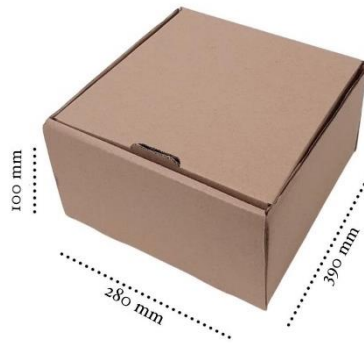
Aplicando CPT las obligaciones del comprador y vendedor son, en esencia claras, lo cual otorga facilidad al proceso; en adición, es oportuno señalar que este incoterm representa menores riesgos para el comprador, el mismo que encuentra apostando por el producto, la reducción de estos riesgos se presenta como una oferta atractiva para los clientes extranjeros, promoviendo una aceptación y posteriormente un cierre positivo a la negociación.

#### 3.5.4 *Envíos y cantidad*

La cantidad de envíos se realizará en base al contacto con la lista de posibles clientes, de la cual se planea exportar a un mínimo de cinco empresas destinos dentro de Estados Unidos, realizando un primer envío de 500 unidades. Los envíos se realizarán de forma mensual durante los primeros días de cada mes.

#### 3.5.5 *Empaque*

Cada unidad se etiqueta y se sella al vacío, lo cual evita la contaminación por agentes externos y mejora la seguridad alimenticia del producto. Posteriormente se empaca las unidades en cajas de cartón de tipo *kraft*, cada una con una capacidad de 12 unidades, lo que representa un peso de 5,4 kg por caja. La Figura 10 detalla las dimensiones expresadas en milímetros.



**Figura 9.** Dimensiones caja *kraft* para exportaciones.

**Fuente:** La Victoria (2023)

#### 3.5.6 *Cronograma*

A continuación, la Tabla 8 presenta el cronograma, proyectando la primera exportación en marzo 2024.

**Tabla 9.** Cronograma

Id.	Nombre de la tarea	Responsable	Costo	Comienzo	Fin	2024	
						Ene	Feb
1	Presentación resultados del Trabajo de Titulación	Emilia Yáñez	\$ -	2/1/2024	2/1/2024	x	
2	Aprobación la propuesta de exportación	Director de ventas	\$ -	9/1/2024	9/1/2024	x	
3	Aprobación de la contratación del responsable de exportaciones	Director de ventas	\$ -	9/1/2024	9/1/2024	x	
4	Aumento de la producción para exportación	Director de producción	\$ 1.307,54	1/2/2024	8/2/2024		x
5	Ejecución del proceso de exportación	Responsable de exportaciones	\$ 406,64	1/2/2024	1/2/2024		x
<b>Total:</b>			\$ 1.714,18				

**Fuente:** La Victoria (2023)

## CONCLUSIONES

- Se delineó de forma adecuada el plan de exportación para la empresa La Victoria Buffalo Products, con la finalidad de ubicar su producto en el exterior.
- Se abordó una serie de actividades en diferentes áreas que facilitarán el proceso de exportación, como la logística de la cadena de suministro tanto interna como externa en el sector de lácteos.
- Son varios los desafíos al manejar una cadena de suministro con productos perecibles como el queso fresco; por lo que se detallaron y se otorgó información para que la organización logre mitigarlos y evitarlos.
- Se diseñó el mapa de procesos propuesto para que la empresa logre ubicar su producto en el extranjero, con sus correctos departamentos y actividades.
- En Estados Unidos el nivel de aceptación de este tipo de productos es muy elevado, la inclinación hacia queso gourmet y de alta calidad es notoria entre los consumidores; adicional, la cercanía geográfica con Estados Unidos el nivel de éxito del proyecto es alto, ya que se puede competir con exportadores europeos. Para Estados Unidos los costos de importación resultan más económicos con envíos desde Sudamérica en comparación a los envíos desde el continente europeo, como por ejemplo Italia, el actual principal exportador de queso fresco a Estados Unidos.
- La propuesta es viable ya que la utilidad mostrada en el análisis financiero es positiva, lo cual representa un ingreso extra para la organización. La inversión en términos de personal es realizable y tendrá éxito solo con la contratación de una persona capacitada y apta para desarrollar todas las actividades y desenvolverse en el ámbito de comercio internacional, así como también con todas las instituciones nacionales.
- Los costos de exportación reducen notoriamente los beneficios alcanzados por la organización, sin embargo, se hace énfasis en la reducción de estos en base al crecimiento del volumen de envíos; por lo que eventualmente los valores de envío disminuyen y la utilidad percibida por la empresa, aumenta.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la organización implementar el plan de exportación propuesto debido a la obtención de resultados positivos y a los beneficios que la empresa podría percibir.
- Se aconseja el correcto uso del mapa de procesos presentado; ya que permite un mejor entendimiento y manejo de las actividades involucradas en el plan de exportación, obteniendo un mejor flujo de información y recursos.
- Durante los envíos internacionales es importante establecer una eficiente gestión logística; la cual que permita que el producto se mantenga en condiciones y su calidad no se vea afectada.
- El constante control y mejoras en el producto, como por ejemplo presentación o diseño, son fundamentales para mantener un producto competitivo dentro de un mercado tan demandante como Estados Unidos.
- El responsable de exportaciones debe ser profundamente analizado previo a su contratación, para conocer con certeza sus capacidades y si el mismo podrá llevar a cabo con éxito el proyecto. Dado que el responsable de exportaciones desarrolla más del 90% de las actividades, de no contratar un profesional competente, el proceso se verá retrasado y se puede evidenciar un desperdicio de tiempo, costos e insumos para la empresa.
- La empresa se debe encontrar abierta a posibles clientes fuera del mercado estadounidense. Una vez que se registre como operadora de comercio exterior, en Ecuador la empresa ya se encuentra habilitada para comercializar a cualquier país fuera de los límites nacionales, tomando en cuenta los requerimientos y reglamentos para el ingreso de mercancía al país de destino.

## BIBLIOGRAFÍA


- Alfonso, K. (23 de Enero de 2018). *Lácteos de búfala conquistan el mercado internacional*. Obtenido de AGRONEGOCIOS: <https://www.agronegocios.co/finca/lacteos-de-bufala-conquistan-el-mercado-internacional-2623176#:~:text=Estas%20proyecciones%20le%20permitir%C3%ADan%20al,Estados%20Unidos%2C%20Chile%20y%20Canad%C3%A1>.
- Alonso, C. (27 de Septiembre de 2023). *Global Suite*. Obtenido de Mapa de procesos de una organización, ¿qué es y cómo se elabora?: <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Informe de Resultados de Comercio Exterior*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE\\_012023.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_012023.pdf)
- Bilogistik. (21 de Agosto de 2018). *Bilogistik*. Obtenido de Transporte aéreo o marítimo, ¿qué es mejor para mover mercancías?: <https://www.bilogistik.com/blog/transporte-aereo-maritimo/>
- Buckley, J. M., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. New York: McMillan .
- CEPALC. (1 de Agosto de 2023). *América Latina: el comercio internacional de productos lácteos*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <https://www.cepal.org/fr/node/20798>
- Chacón, L. (4 de Mayo de 2022). *Queso de búfala: origen, tipos y razones para comerlo todos los días*. Obtenido de Cablesota: <https://cablesota.com/queso-de-bufala-origen-tipos-y-razones-para-comerlo-todos-los-dias/>
- Clavijo, C. (7 de Marzo de 2023). *Internacionalización: qué es, proceso, estrategias y ejemplos*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/internacionalizacion>
- Contexto Ganadero. (20 de Diciembre de 2017). *CONtextoganadero*. Obtenido de Los chips en los bovinos: <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/los-chips-en-los-bovinos>
- Costamagna, A. (11 de Diciembre de 2018). *Ganados&Carnes*. Obtenido de Ganadería 4.0: La producción de carne con animales enfrenta desafíos: <https://ganadosycarnes.com/editorial/ganaderia-4-0-la-produccion-de-carne-con-animales-enfrenta-desafios/>
- CropLife. (Enero de 2021). *CropLife*. Obtenido de Uso de drones en la agricultura: <https://www.croplifela.org/es/actualidad/articulos/uso-de-drones-en-la->



- Hurtado, F. (8 de Septiembre de 2021). *¿Cómo implementar procesos en tu organización?* Obtenido de Softgrade: <https://softgrade.mx/como-implementar-procesos/>
- INEI. (2021). *Metodología Exportación e Importación FOB en Valor Real*. INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática).
- INEN. (2012). Norma General para quesos frescos no madurados, Requisitos. Quito, Pichincha, Ecuador.
- International Trade Center. (2022). *Trade Map*. Obtenido de Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2022.
- International Trade Center. (2022). *Trade Map*. Obtenido de Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2022: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7c040610%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7c040610%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1)
- Libby's, & Alcázar, M. (24 de Enero de 2022). *Libby's* . Obtenido de ¿Qué es la pasteurización y para qué sirve?: <https://libbys.es/blog/habitos-saludables/pasteurizacion-de-los-zumos/4381>
- Licari, S. (7 de Marzo de 2023). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>
- MAGAP, MSP, MIPRO. (25 de Abril de 2013). Reglamento de Control y Regulación de Cadena de Producción de Leche. Ecuador.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). Acuerdos Comerciales. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Mordor Intelligence Research & Advisory. (Septiembre de 2023). *Mordor Intelligence*. Obtenido de Mercado de productos lácteos: crecimiento, tendencias y pronósticos (2023 - 2028).: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/dairy-products-market>
- Narvaez, M. (19 de Junio de 2023). *Levantamiento de información: Qué es y cómo realizarlo*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/levantamiento-de-informacion/#:~:text=El%20levantamiento%20de%20informaci%C3%B3n%20es%20el%20proceso%20de%20recolecci%C3%B3n%20y,la%20investigaci%C3%B3n%20y%20otros%20fines>.
- Nelson, A. (14 de Julio de 2023). *Supermarket Perimeter*. Obtenido de Cheese renaissance: new costumer research shines spotlight on growing category: <https://www.supermarketperimeter.com/articles/9958-cheese-renaissance-new-consumer-research-shines-spotlight-on-growing-category>
- Obando, R. (13 de Abril de 2023). *Mejora de procesos: qué es, metodologías, herramientas y ejemplos*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/mejora-procesos>

- Plazas, H. (2017). *Diseño de procesos*. Bogotá D.C.: Fundación Universitaria del Área Andina.
- POSSEHL. (06 de Mayo de 2021). *POSSEHL*. Obtenido de Cadena de suministro nivel internacional: <https://www.possehl.mx/cadena-suministro-nivel-internacional/>
- Pursell, S. (13 de Febrero de 2023). *HubSpot*. Obtenido de Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos: <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Quintero, N. (17 de Diciembre de 2021). *Linkedin*. Obtenido de La importancia de las ideas de Michael Porter: <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-las-ideas-michael-porter-n-nelson-quintero-moros>
- Quiroa, M. (1 de Abril de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Análisis de Procesos: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-procesos.html>
- Reich, R. (1990). Las verdaderas reglas del juego de la competitividad internacional. *Harvard Deusto Business Review*, 101-115.
- Rodríguez, J. (2005). *Decisiones Gerenciales Efectivas. Fundamentos para la solución de problemas*. México: Editorial Trillas.
- Roldán, P. (1 de Junio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Cadena de suministro: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>
- Sanchez, L. (26 de Julio de 2016). *Integra Internacional*. Obtenido de El mercado de productos gourmet en Estados Unidos: <https://integra-international.es/productos-gourmet-en-estados-unidos/>
- Santander. (1 de Enero de 2020). *Santander*. Obtenido de What is incoterms?: [https://www.bancosantander.es/en/glosario/incoterms#:~:text=Incoterms%20\(short%20for%20International%20Commercial,buyer\)%20when%20delivering%20the%20goods.](https://www.bancosantander.es/en/glosario/incoterms#:~:text=Incoterms%20(short%20for%20International%20Commercial,buyer)%20when%20delivering%20the%20goods.)
- Santander Universidades. (07 de Enero de 2022). *Santander*. Obtenido de 5 fuerzas de Porter: qué son y para qué sirven: <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>
- Santos, D. (2023). *Qué es una matriz EFE, cómo se realiza y ejemplos*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efe>
- SENAE. (2015). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Plan Estratégico: [https://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/k\\_ago\\_2015\\_PlanEstrategico.pdf](https://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/k_ago_2015_PlanEstrategico.pdf)
- SENAE. (Noviembre de 2021). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Para Exportar: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria. (05 de Octubre de 2016). *Gobierno de México*. Obtenido de Una definición clara de Inocuidad: <https://www.gob.mx/senasica/articulos/una-definicion-clara-de-inocuidad->



		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO: EXP01</b>	Exportación	
<b>Edición No. 01</b>		

## ANEXOS

### **Anexo A. Procedimiento**

#### **1. PROPÓSITO**

Ubicar el queso fresco de La Victoria Buffalo Products en el mercado extranjero de manera oportuna, aplicando precios competitivos y de alta calidad mediante el estudio de mercado, la creación de valor agregado e implementación de una logística adecuada.

#### **2. ALCANCE**


Este proceso aplica para exportar el queso fresco de búfala hacia el mercado estadounidense.

#### **3. RESPONSABLE DEL PROCESO**

Responsable de exportaciones.

#### **4. REQUISITOS LEGALES**

- Autorización del Ministerio de Salud Pública
- Informe mensual al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
- Certificado Sanitario
- Certificado de Origen
- Registro en el sistema ECUAPASS

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> <b>EXP01</b>	Exportación	
<b>Edición No. 01</b>		

- Declaración Aduanera Juramentada (DAE)

## 5. RECURSOS


- Director de ventas
- Responsable de exportaciones
- Contadora
- Materiales de oficina
- Computadores personales
- Acceso a plataformas de comercio y marketing internacional
- Acceso a red wifi

## 6. DEFINICIONES

- **Logística:** Proceso mediante el cual se coordina los recursos necesarios (personal, insumos, inventario y maquinaria) desde el punto de origen hasta su destino.
- **Exportación:** Empresas o países cuya actividad comercial involucra la venta de bienes o servicios fuera de las fronteras nacionales.
- **Aduana:** Centros públicos que regulan las mercancías que ingresan y salen del país, en Ecuador la SENA E.
- **Mercancía:** Bien de consumo que se compra o se vende.
- **ECUAPASS:** Sistema aduanero implementado por la SENA E; el cual permite que los representantes de la empresa se registren como operadores de comercio exterior, habilitándolos para realizar trámites de exportación e importación.

## 7. POLÍTICAS

- Se debe obtener toda la documentación legal requerida para poder exportar el producto.

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO: EXP01</b>	Exportación	
<b>Edición No. 01</b>		

- Se seguirán políticas de calidad estricta, así como también de embalaje y etiquetado.
- Todos los pasos del proceso, desde la gestión de proveedores hasta la entrega final, se llevarán a cabo de forma óptima evitando el desperdicio o pérdida de tiempo e insumos.
- Se establecerán relaciones sólidas con los clientes en Estados Unidos, con el fin de crear lazos comerciales duraderos y la posibilidad de una expansión hacia nuevos destinos extranjeros.
- Se deberá gestionar los riesgos asociados con el proceso de exportación.
- El proceso será sometido a constante evaluación, con el fin de implementar normas y realizar cambios con base en la mejora continua.

## 8. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Nro.	Actividad	Descripción	Responsable	Documento
1	Realiza el estudio del mercado internacional.	Se analizan los posibles clientes, se calculan los beneficios y viabilidad del proyecto, y se presenta la propuesta tentativa.	Responsable de exportaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de mercado</li> <li>• Propuesta de exportación</li> </ul>
2	Analiza la propuesta de exportación.	Se revisa la propuesta; si se la aprueba, se continua.	Director de ventas.	
3	Obtiene las certificaciones requeridas.	Se obtiene las certificaciones que permiten que el producto sea apto para exportación.	Responsable de exportaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de origen</li> <li>• Certificado sanitario.</li> </ul>
4	Mejora el diseño y crea valor agregado.	Se perfecciona y potencia la presentación del producto.	Responsable de exportaciones.	Diseño de producto.

**CODIGO:**

**EXP01**

Exportación

**Edición No. 01**

5	Usa plataformas de comercio y marketing internacional.	Se registra y capacita en el uso de herramientas de marketing y comercio digital.	Responsable de exportaciones.	
6	Contacta a los clientes extranjeros.	Se pone en contacto con posibles clientes y presenta el producto, asiste a ferias internacionales.	Responsable de exportaciones.	Registro de contactos.
7	Crea un catálogo de clientes garantizados.	Reúne a los clientes con los que se tuvo respuestas positivas.	Responsable de exportaciones.	Catálogo de clientes.
8	Establece precios y ubica el producto.	Negocia con los clientes y se fijan precios.	Responsable de exportaciones.	
9	Analiza las ventas.	Se revisa las ventas, si se las aprueba, se continua.	Director de ventas.	
10	Cierra la venta y fija las condiciones de pago.	Se da fin a la venta y se suscribe el contrato.	Responsable de exportaciones.	Contrato de compra y venta.
11	Recibe el pago (gestión financiera).	Obtiene los valores y archiva los comprobantes.	Contadora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas comerciales</li> <li>• Comprobante de pago.</li> </ul>
12	Diseña el empaque y embalaje del producto.	Busca la mejor opción para el diseño del embalaje y etiquetado del producto para exportarlo.	Responsable de exportaciones.	
13	Gestiona los riesgos del proceso de exportación.	Identifica y mitiga los riesgos implícitos en el proceso de exportación.	Responsable de exportaciones.	Matriz de gestión de riesgos.

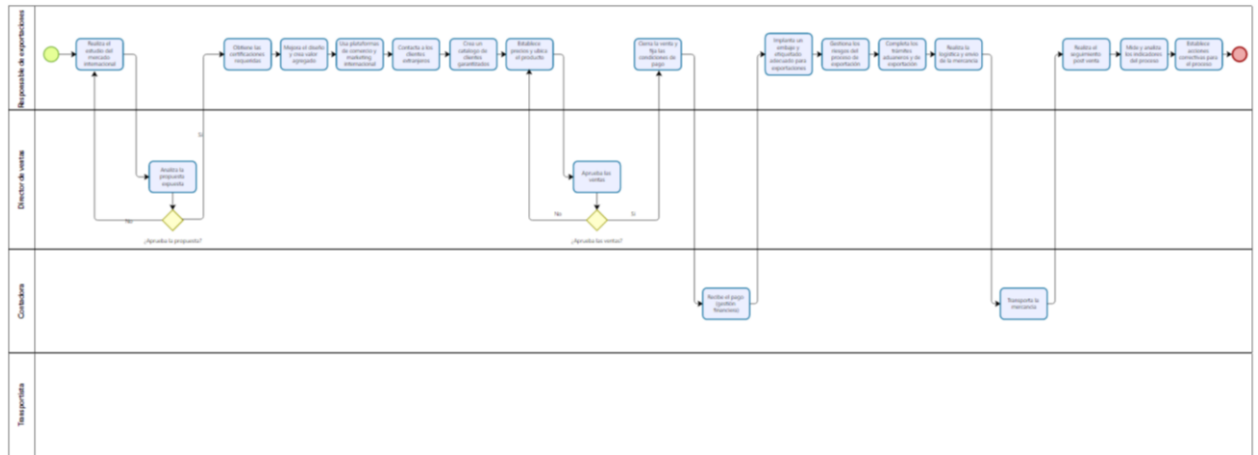
**CODIGO:**  
**EXP01**


Exportación

**Edición No. 01**

14	Realiza la logística y envío de mercancía.	la y la	Reúne toda la documentación necesaria para exportar y se envía la mercadería al país de destino.	Responsable de exportaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DAE.</li> <li>• Factura comercial.</li> <li>• Lista de empaque.</li> </ul>
15	Realiza el seguimiento post venta.	el	Se realiza el seguimiento, servicio al cliente y feedback.	Responsable de exportaciones.	Lista de verificación.
17	Archiva el expediente de exportación.	el de	Se registra la documentación de la exportación realizada.	Responsable de exportaciones.	Expediente de exportación.
18	Mide y analiza los indicadores del proceso.		Recopila información y evalúa el rendimiento del proceso.	Responsable de exportaciones.	
19	Establece acciones correctivas para el proceso.	el	Se identifica oportunidades de mejora y se realiza correcciones y acciones correctivas.	Responsable de exportaciones.	Plan de acción.

**9. DIAGRAMA DE FLUJO**




		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> <b>EXP01</b>	Exportación	
<b>Edición No. 01</b>		

## 10. INDICADORES

<b>Código</b>	IND-EXP01-01					
<b>Nombre</b>	Promedio del tiempo de exportación					
<b>Tipo de medida</b>	Eficiencia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Mide el tiempo de la exportación desde el despacho en aduana hasta la recepción en las fábricas extranjeras, expresado en días.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
<i>Sumatoria del tiempo de exportaciones</i> <i>Número de exportaciones</i>	Trimestral	Negativo	4	7	Responsable de exportaciones	Director de Ventas


<b>Código</b>	IND-EXP01-02					
<b>Nombre</b>	Promedio de precios de exportación					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Compara el precio al que se oferta el producto de La Victoria Buffalo Products con relación al promedio de precios de las empresas competidoras, en dólares.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
<i>Promedio de precios de los competidores</i> <i>Número de competidores</i>	Semestral	Negativo	6	10	Responsable de exportaciones	Director de Ventas

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b> <b>EXP01</b>	Exportación	
<b>Edición No. 01</b>		

<b>Código</b>	IND-EXP01-03					
<b>Nombre</b>	Promedio de calidad					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Compara la cantidad de productos producidos en óptimas condiciones en comparación con la totalidad producida, se expresa en número de quesos.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\text{Cantidad de productos buenos}}{\text{Cantidad total producida}} \times 100$	Mensual	Positivo	90%	95%	Responsable de exportaciones	Director de Ventas

## 11. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
DOC01-EXP01	Externo	Autorización del Ministerio de Salud Pública	Impreso o digital	2 años	Archivo
DOC02-EXP01	Externo	Informe mensual al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca	Digital	1 mes	Archivo
DOC03-EXP01	Interno	Estudio de mercado	Digital	1 año	Archivo
DOC04-EXP01	Interno	Propuesta de exportación	Digital	6 meses	Archivo
DOC05-EXP01	Externo	Registro en el sistema ECUAPASS	Digital	Siempre	

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO: EXP01</b>	Exportación	
<b>Edición No. 01</b>		

DOC06-EXP01	Externo	Certificado Fitosanitario	Digital	7 años	Archivo
DOC07-EXP01	Externo	Certificado de Origen	Digital	7 años	Elimina
DOC08-EXP01	Interno	Diseño de producto	Digital	1 año	Archivo
DOC09-EXP01	Interno	Registro de contactos	Digital	6 meses	Archivo
DOC10-EXP01	Interno	Catálogo de clientes	Digital	6 meses	Archivo
DOC11-EXP01	Interno	Contrato de compra y venta	Digital	1 mes	Archivo
DOC12-EXP01	Interno	Facturas comerciales	Digital	1 mes	Archivo
DOC13-EXP01	Interno	Comprobante de pago	Digital	1 mes	Archivo
DOC14-EXP01	Externo	Declaración Aduanera Juramentada (DAE)	Digital	1 mes	Archivo
DOC15-EXP01	Interno	Lista de empaque	Digital	1 mes	Archivo
DOC16-EXP01	Interno	Lista de verificación	Digital	1 mes	Eliminar
DOC17-EXP01	Interno	Expediente de exportación	Digital	1 mes	Archivo
DOC18-EXP01	Interno	Plan de acción	Digital	1 año	Archivo