

**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 MEJORA COMPETITIVA EN EL PROCESO DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA AGLOMERADOS COTOPAXI**

**PAULA CAMILA MENESES POLO
DIRECTOR: MGTR. ELISA BRAVO RAMÍREZ**

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

QUITO, JUNIO - 2023

Director

Mgtr. Elisa Bravo Ramírez

Lectores

Ph.D. Carmen Daza

Ph.D. Fabián Cueva

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres, quienes han sido mi mayor apoyo y motivación a lo largo de este arduo proceso. Su amor incondicional y sus constantes palabras de aliento han sido fundamentales para alcanzar este logro.

A mis queridas hermanas, quiero agradecerles por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional durante estos años de estudio. Sus palabras de aliento y ánimos constantes me han dado la fuerza necesaria para seguir adelante.

ÍNDICE

PORTADA.....	I
PÁGINA DE DIRECTOR Y LECTORES	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE.....	IV
RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
1. MARCO TEÓRICO	2
1.1 Descripción del Proceso de Internacionalización	2
1.2. Industria Maderera	3
1.2.1 Aglomerado.	3
1.2.2 Contrachapados.....	4
1.2.3 MDF (Medium Density Fiberboard).....	4
1.2.4 Molduras.	4
1.3 Segmentación de mercado.....	4
1.3.1 Segmentación geográfica.....	5
1.3.2 Segmentación demográfica.....	5
1.4 Análisis de la competencia.....	7
1.4.1 Competencia	7
1.5 Ventaja competitiva	7
1.5.1 Concepto Ventaja Competitiva.....	7

1.5.2	Ventaja comparativa.....	8
1.5.3	Ventaja absoluta.....	9
1.6	Gestión por procesos.....	9
1.6.1	¿Qué es un proceso?.....	10
2.	DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA Y DE LA EMPRESA.....	11
2.1	Descripción de la empresa.....	11
2.1.1	<i>Reseña histórica</i>	11
2.1.2	Dirección estratégica.....	12
2.1.2.1	Visión.....	12
2.1.2.2	Misión.....	12
2.1.2.3	Valores.....	13
2.1.3	Objetivos.....	13
2.1.4	Productos.....	13
2.1.5	Clientes.....	14
2.1.6	Proveedores.....	14
2.1.7	Competidores.....	14
2.1.7.1	Mercado Nacional.....	14
2.1.7.2	Mercado Internacional.....	15
2.2	Análisis PESTEL.....	16
2.2.1	P: Política.....	17
2.2.2	E: Económica.....	18
2.2.3	S: Social.....	19

2.2.4	T: Tecnología.....	20
2.2.5	A: Ambiental.....	21
2.2.6	L: Legal.....	22
2.3	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	22
2.3.1	Amenaza de nuevos competidores:.....	23
2.3.2	Amenaza de productos sustitutos:.....	23
2.3.3	Competencia entre los competidores existentes:	23
2.3.4	Poder de negociación de los compradores:.....	24
2.3.5	Poder de negociación de los proveedores:	24
2.4	Análisis FODA.....	24
2.4.1	Fortalezas:	24
2.4.2	Oportunidades:.....	25
2.4.3	Debilidades:	25
2.4.4	Amenazas:.....	25
2.5	Análisis de los procesos	26
2.5.1	Contexto general de gestión por procesos de la empresa	26
2.5.2	Certificaciones	26
2.5.2.2	<i>Certificación CARB 2</i>	27
2.5.3	Mapa de procesos.....	27
2.6	Análisis del proceso de Internacionalización.....	28
2.5.1	Manejo de los procesos en la empresa.....	28
2.5.2	Proceso de Exportación de MDF hacia E.E.U.U	28

3	PROPUESTA.....	33
3.1	Desarrollo de la propuesta.....	33
3.1.1	Mapa de procesos del nuevo proceso de internacionalización	33
3.1.2	Proceso de búsqueda de nuevos mercados	37
3.1.3	Proceso de exportación hacia E.E.U.U.	39
3.2	Análisis Financiero.....	44
3.2.1	Análisis financiero del proceso de búsqueda de nuevos mercados	44
3.2.2	Análisis financiero del proceso de exportación hacia E.E.U.U.	48
3.2.3	Mapa de procesos Propuesto.....	49
4	CONCLUSIONES	50
5	RECOMENDACIONES.....	52
6	BIBLIOGRAFÍA	53
7	ANEXOS	56

RESUMEN

En este trabajo se analizan algunos procesos de la empresa Aglomerados Cotopaxi desde un punto de vista de la gestión por procesos, haciendo un desglose de cada punto importante de la situación actual de factores tanto externos como internos, así como también haciendo un estudio en el funcionamiento del proceso de exportación de tableros de madera MDF de nueve milímetros hacia Estados Unidos, proponiendo mejoras para este, y, tomando este proceso como ejemplo para la propuesta de un nuevo proceso que le permita a la empresa una mejora en su competitividad por medio de la utilización de herramientas de inteligencia de mercados que podrán usarse para su internacionalización y búsqueda de nuevos mercados.

Palabras clave: Procesos, competitividad, internacionalización.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la internacionalización y búsqueda de nuevos mercados se ha convertido en un objetivo para gran parte de las empresas debido al mundo tan conectado que se vive. En este sentido, la empresa Aglomerados Cotopaxi también ha buscado lograr su expansión identificando oportunidades en mercados internacionales para el crecimiento de la organización.

La empresa Aglomerados Cotopaxi es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos derivados de la madera como el MDF, aglomerado, madera sólida y molduras fundada en 1078 por un grupo de emprendedores liderados por Juan Manuel Durini Palacios.

El enfoque estratégico en la gestión por procesos permite a las empresas mejorar sus procesos, optimizarlos y lograr mejoras en el desempeño de estos para su mejora continua. Para el caso de la empresa Aglomerados Cotopaxi, este enfoque también resulta beneficioso con el cual se podrán abordar desafíos relacionados con la internacionalización al delimitar procesos ya existentes para identificar posibles áreas de mejora y, además, diseñar un nuevo proceso orientado a la internacionalización y búsqueda de nuevos mercados, pues con la propuesta de este nuevo proceso se espera identificar nuevas oportunidades de expansión en mercados internacionales y aprovecharlas para aumentar rentabilidad y competitividad frente a empresas del mismo giro de negocio. Para ello se tomarán enfoques tanto cualitativos como cuantitativos, realizando acercamientos a la empresa para la profundización en información relacionada con los procesos ya existentes, así como también las problemáticas que estos presentan. Posteriormente se realizará un análisis de factores externos e internos que afecten a la organización y finalmente se realizarán propuestas de mejora para el mapa de procesos de la empresa, así como también sugerencias para la mejora del proceso existente de exportación del producto MDF hacia Estados Unidos y el diseño del nuevo proceso de internacionalización para la búsqueda de nuevos mercados que le permita a la empresa aumentar su competitividad y lograr un crecimiento a largo plazo.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 Descripción del Proceso de Internacionalización

Johanson y Wiedersheim (1975) aseguran que existen cuatro etapas para la incursión de empresas en el mercado internacional, la etapa uno refiriéndose a las actividades de exportación no regulares, siguiendo con la etapa dos, siendo esta las exportaciones realizadas a través de agentes, la etapa tres siendo el establecimiento de un establecimiento en el extranjero y finalmente en la etapa número cuatro que trata acerca de la producción del bien o servicio en el extranjero. Todas estas etapas de manera sucesiva significan un mayor manejo de recursos. Como menciona Johanson y Wiedersheim (1975) encontrarse en la primera etapa significaría que la organización carece de recursos e información para la incursión en el mercado internacional, la segunda etapa se refiere a que la empresa cuenta con un canal de información del mercado, la tercera etapa consiste en que la empresa cuenta con un canal controlado de información en el mercado que le permite a la empresa obtener experiencia de manera directa de factores influyentes en los recursos y finalmente la cuarta etapa significa un compromiso de recursos bastante importante.

Existen varias definiciones para la internacionalización, una de las definiciones que da Bose (2016) es que es el proceso en el que se adquiere, integra y utiliza tanto el conocimiento como la experiencia para lograr un incremento en las operaciones internacionales incursionando en los mercados de esta índole.

Otra de las definiciones que se encuentra sobre la internacionalización la da la OMC (2020), refiriéndose a la internacionalización como aquel proceso en el que una organización se abre al mercado extranjero, asumiendo retos de operaciones internacionales y desarrollando estrategias de mercadeo para aprovechar oportunidades de inversión logrando establecer alianzas con proveedores y socios, expandiendo los negocios a través de fronteras nacionales.

1.2. Industria Maderera

Según los redactores de MaderaPedia, la industria maderera es un sector económico industrial, en su gran mayoría privado, dedicado a la silvicultura, explotación forestal, producción de bienes forestales primarios, y también productos secundarios más elaborados, dedicándose también a la comercialización de estos.

Existe una clasificación de la producción para el sector forestal, según Edgar Vázquez los productos forestales primarios son aquellos obtenidos de manera directa de la tala del bosque, no son productos procesados resultantes de la madera.

Existen también los productos semielaborados, que son aquellos con un valor agregado y modificados de la madera que se obtiene directamente de la naturaleza como tableros aglomerados, madera aserrada, contrachapados, etc.

1.2.1 Aglomerado.

En la industria maderera un producto común es el aglomerado, según Edimca (2023) es el conjunto de fibras de baja densidad fabricado con aserrín de madera y resinas que ha pasado por un proceso de adherencia bajo altas temperaturas y gran presión. Edimca también describe que la elaboración de este producto puede realizarse con partículas gruesas de madera para el interior y partículas más finas en la parte exterior y así obtener una superficie más lisa, pueden usarse diferentes tipos de maderas como las blandas (provenientes del pino) u otras como madera de eucalipto, inclusive puede utilizarse madera quemada de incendios. La resistencia del aglomerado, según lo descrito por Edimca, es un tanto débil debido a su poca densidad, teniendo como durabilidad promedio cinco años y a partir de este tiempo, puede echarse a perder con más facilidad.

1.2.2 Contrachapados.

Los productos de madera contrachapada, según Eduardo Souza (2023), están constituidos por láminas de madera superpuestas adheridas de manera perpendicular y se utiliza calor para prensarlas, teniendo una alta resistencia a mayores tensiones.

1.2.3 MDF (Medium Density Fiberboard).

Existen también láminas denominadas MDF, fibras de mediana densidad, que, según Eduardo Souza, son fibras de madera que han sido adheridas por resina sintética y comprimidas mediante procesos realizados a altas temperaturas y presión, obteniendo así tableros sólidos.

1.2.4 Molduras.

Las molduras corresponden al corte de madera empleada en las terminaciones interiores de constricciones perfiladas longitudinalmente.

1.3 Segmentación de mercado

Según Kotler y Keller (2006), la segmentación de mercado se refiere a un grupo de personas (consumidores) que comparten deseos y necesidades similares. Ambos autores también mencionan las principales variables a considerar al segmentar al mercado, siendo las principales: la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

1.3.1 Segmentación geográfica.

Kotler y Keller (2006) hablan de la segmentación geográfica como aquella que divide el mercado en unidades geográficas como naciones, ciudades, regiones o barrios.

1.3.2 Segmentación demográfica.

La segmentación demográfica consiste, según Kotler y Keller (2006), en la división del mercado en diferentes grupos en base a variables como su edad, género, ingresos, ocupación, religión, generación, nivel educativo, tamaño del núcleo familiar, y su clase social. Ambos autores mencionan que la segmentación demográfica es bastante reconocida al momento de identificar los diferentes grupos de consumidores, pues sus necesidades, deseos, y preferencias de un producto y marca suelen estar ligados en gran medida a variables demográficas.

1.3.2.1 Edad y ciclo de vida.

Kotler y Keller (2006) explican que los consumidores cambian sus deseos y necesidades de un producto dependiendo de su edad, cambiando así los productos que usan desde recién nacidos, en sus primeros pasos o la niñez, aunque la edad en algunos casos no es una variable determinante, pues el consumidor puede ser joven de espíritu, pero no de edad.

1.3.2.2 Etapa de vida.

Los autores anteriormente mencionados explican también que, aunque los consumidores se encuentren en una misma fase del ciclo de vida, pueden encontrarse en etapas diferentes, siendo una etapa una situación por la que las personas pasan que afectan a los consumidores como la búsqueda de una nueva casa o el divorcio, y esto dividirá a las personas en diferentes grupos.

1.3.2.3 Género

Según mencionan Kotler y Keller (2006), el género de los consumidores podría ser determinante para los productos que consumen a lo largo de su vida.

1.3.2.4 Ingresos

Los ingresos de cada consumidor determinan también en cierta manera la preferencia por viajes, tipo de ropa, automóviles o cosméticos, según lo han mencionado por Kotler y Keller (2006).

1.3.2.5 Generación

Para Kotler y Keller (2006) una variable importante al momento de dividir a la población es la generación de esta, pues cada generación es influenciada por diferentes factores como la música, política o sucesos históricos, pues las generaciones suelen compartir experiencias culturales, apariencia y valores.

1.3.2.6 Clase social

La clase social en la que se encuentran los consumidores es una variable con mucha influencia en cuanto a sus preferencias, según mencionan Kotler y Keller (2006), también alegan que las preferencias de las diferentes clases sociales cambian con el pasar del tiempo, influyendo sus preferencias por determinada ropa, vehículos o establecimientos en los que realizan las compras.

1.4 Análisis de la competencia

1.4.1 Competencia

La competencia se refiere a la oferta que existe por parte de rivales reales y potenciales, así como también los sustitutos que el consumidor pudiera considerar, según señalan Kotler y Keller (2012).

1.5 Ventaja competitiva

1.5.1 Concepto Ventaja Competitiva

Para Porter (2008), la ventaja competitiva es aquella capacidad que tiene una organización para lograr un mayor rendimiento que el resto de sus rivales, y se logra al crear diferentes actividades, ya sean internas o externas, relacionadas en la cadena de suministro o sus productos, para así ofrecer un valor superior al que ofrecen sus competidores.

Para Ansoff (1984) la ventaja competitiva significa que un producto o servicio posee características y atributos que le dan cierta superioridad sobre su competencia inmediata. Dicho autor menciona también la ventaja competitiva puede ser externa o interna, siendo

la externa aquella que se basa en cualidades del producto o servicio que construyen valor para el comprador, ya sea la reducción de costos de uso o por un aumento de la efectividad de estos, siendo aquí donde se puede iniciar una estrategia de diferenciación. Por otra parte, Ansoff (1984) menciona que la diferencia interna tiene su base en que la empresa tenga cierta superioridad en cuanto costos de operación, administración que podrían educir los costos unitarios del producto o costos del servicio y ser inferiores a los del competidor inmediato, la ventaja competitiva interna resulta de una mejor productividad, rentabilidad y mejor resistencia a la reducción de precios de venta derivados de las condiciones del mercado.

1.5.2 Ventaja comparativa.

La ventaja comparativa, según Michael Parkin (2018) es uno de los puntos clave que da inicio al comercio internacional, y se da cuando un individuo u organización es capaz de realizar una actividad con un costo de oportunidad más bajo que cualquier otro y puede ser modificada a partir de la experiencia laboral mediante un aprendizaje práctico.

Para Krugman et al. (2012), existen dos razones por las que los países deciden ser partícipes del mercado internacional. La primera, según los autores, es debido a que los países son diferentes, por ello deciden comerciar, las diferencias les pueden dar ciertos beneficios basándose en aquello que cada uno hace relativamente bien. Como segunda razón, Krugman et al. (2012), los países desean conseguir economías de escala en la producción, por ello, deciden comerciar. Se menciona que cada país es capaz de producir una gama limitada de productos y servicios, debido a ello, una mejor estrategia es llevar una de especialización, en la que cada país produce aquello en lo que es mejor haciéndolo, logrando así mayor eficiencia en lugar de producir de manera general más productos.

Se determinó también por Krugman et al. (2012), que, debido a los recursos limitados de cada país, existe también, un límite para la producción y por ello se deben hacer elecciones, se debe elegir producir más de un bien o servicio y así sacrificar la producción de otro. Se menciona así, el Modelo Ricardiano, que alega que los países harán exportaciones de aquello que producen de manea relativamente más eficiente y se importarán aquellos bienes que su trabajo produce de manera relativamente más ineficiente, así pues, la producción estará determinada por la ventaja comparativa.

1.5.3 Ventaja absoluta.

Para Michael Parkin (2018), una ventaja absoluta significaría que un individuo u organización sea más productivo que otro. Para Parkin, la ventaja absoluta consiste en la comparación de niveles de productividad (generalmente por hora), mientras que la ventaja comparativa se basa en la comparación de costos de oportunidad.

Este concepto fue desarrollado por Adam Smith en su libro "La riqueza de las naciones" y es uno de los principios básicos del comercio internacional. Según Smith, los países deberían especializarse en la producción de aquellos bienes en los que tienen ventaja absoluta y luego comerciar con otros países para obtener los bienes en los que no tienen ventaja absoluta.

1.6 Gestión por procesos

Bravo (2015) menciona que la gestión por procesos es una disciplina de gestión que sirve a una organización a identificar, diseñar, controlar, mejorar y aumentar la productividad de los procesos de esta. El autor recalca también que los conceptos de eficiencia y eficacia deben tomarse en cuenta, siendo la eficiencia la optimización de recursos y la eficacia el cumplimiento de objetivos de la organización.

La gestión de procesos, según Juan Bravo (2015) es también un concepto que engloba tres conceptos, el sistema, la gestión y los procesos. El autor antes mencionado define un sistema como un todo, la gestión la define como una labor creativa que va más allá de administrar y hace uso de procesos como un medio para cumplir los propósitos de la organización logrando crear un valor compartido por clientes, trabajadores, la organización y el resto de los grupos de interés. Finalmente, Bravo (2015) menciona que los procesos son aquella forma en la que se realizan las cosas, desde detectar una necesidad hasta crear y vender un producto o servicio.

1.6.1 ¿Qué es un proceso?

Según la norma ISO 9000 (2015), un proceso es conjunto de actividades que se relacionan y utilizan entradas para poder proporcionar un resultado previsto y generan salidas.

Según Juan Bravo (2015) un proceso se refiere a la competencia de una organización que agrega valor al cliente siguiendo una secuencia organizada de actividades, estructuras y recursos que trasciende las áreas.

Hammer (2006) menciona una definición de procesos como una serie de actividades que crean valor para los clientes y se dan de manera organizada relacionándose entre ellas

Según la Organización Internacional para la Normalización, la norma ISO 9000:2015 es un conjunto de directrices que describen los principios fundamentales de los sistemas de gestión de calidad de las organizaciones. La gestión por procesos según la norma ISO 9000 es un enfoque para la gestión de una organización que se centra en el diseño, implementación y mejora continua de los procesos críticos para el éxito de la organización. Esta norma establece un conjunto de principios para la gestión de procesos, incluida la documentación, la medición y el análisis de los procesos, el control de los procesos y la mejora continua de los procesos. Esta norma también establece los requisitos para los sistemas de calidad.

2. DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA Y DE LA EMPRESA

2.1 Descripción de la empresa

Aglomerados Cotopaxi S.A., ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga específicamente en Lasso, es una empresa ecuatoriana enfocada en el sector maderero que se dedica a la producción y fabricación de productos de madera como: hojas de madera (alisadas, teñidas, bañadas, impregnadas, reforzadas con papel o tela, cortadas en figuras) para enchapado suficientemente delgadas para producir madera enchapada, tableros contrachapados y otros fines; tableros contrachapados, tableros de madera enchapada y otros tableros y hojas de madera laminada, tableros de fibra y tableros de partículas, madera compactada, madera laminada encolada.

2.1.1 *Reseña histórica*

Aglomerados Cotopaxi S.A. se fundó en el año de 1978, por un grupo de emprendedores con gran visión liderados por Juan Manuel Durini Palacios, quienes realizaron la primera compra de una propiedad de bosques de pino y tierras aptas para plantaciones forestales, con el objetivo de iniciar la producción y, además, fomentar la reforestación. Posterior a este año, ya en 1979, se inicia con la fabricación del tablero de partículas aglomeradas, y también, a finales de este año se crea una línea de recubrimiento de tableros expandiendo la cartera de productos.

Luego, en 1995, se monta un aserradero industrial y en 1996, Aglomerados Cotopaxi instala una segunda prensa, con la que se inicia la fabricación de recubrimientos para los tableros con elegantes chapas de madera. Posteriormente, se inaugura una planta de producción para el MDF. Para 2002, la empresa inicia la obtención de certificaciones y trabajo en mejoramiento continuo, obteniendo así, la certificación ISO 9001 de gestión de calidad.

En el 2007 se adquiere un ERP de Oracle para el mejoramiento e integración de los procesos y se consolida con el slogan "Sembrando Futuro que representa la visión de la empresa. Para el 2008, se cumplen 30 años en el mercado para la empresa y consolida su liderazgo como la industria forestal más grande del Ecuador, teniendo un patrimonio forestal de cerca de 18.000 hectáreas, siendo 12.000 hectáreas las que cuentan con plantaciones de pino radiata y pátula, y el restante se ha destinado para áreas protegidas para la conservación de ecosistemas.

En el 2011, la empresa se certifica con Forestal de FSC (*Forest Stewardship Council*) que consiste en el manejo responsable de sus bosques. En 2015 se obtiene el certificado para el sistema de gestión ambiental ISO 14001 y también obtiene el certificado para el sistema de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001. Para el año 2019, la empresa Aglomerados Cotopaxi inicia una línea de molduras para ofrecer en su catálogo de productos.

2.1.2 Dirección estratégica

2.1.2.1 Visión

Ser referentes de sostenibilidad y excelencia empresarial, reconocidos por nuestros clientes como la mejor opción de productos y servicios forestales.

2.1.2.2 Misión

Contribuir al desarrollo de una sociedad sostenible con la generación de productos y servicios forestales que satisfacen las necesidades de nuestros clientes.

2.1.2.3 Valores

- INTEGRIDAD: Hacemos siempre lo correcto.
- PASIÓN: Amamos lo que hacemos.
- AUSTERIDAD: Cuidamos los recursos de la empresa como propios.
- COMPROMISO: Cumplimos nuestros sueños.

2.1.3 Objetivos

La empresa Aglomerados Cotopaxi (2023) cuenta con los siguientes objetivos:

- Establecimiento de bosques específicos para la producción de madera.
- Brindar asistencia y orientación en manejo forestal y producción de madera para el abastecimiento de plantas industriales.
- Mantener la producción sostenible de tableros.
- Facilitar y fomentar buenas relaciones con nuestras comunidades vecinas
- Ser un referente de buenas prácticas empresariales (especialmente ambiental y social) en el sector forestal.
- Incorporar un modelo de gestión propio y coherente con estándares internacionales.
- Establecer una cultura de responsabilidad Social Empresarial (RSE) en todos los escenarios de la organización.

2.1.4 Productos

La empresa Aglomerados Cotopaxi cuenta con principalmente productos enfocados en los aglomerados y en el MDF, a partir de ellos, poseen variaciones de estos.

Entre sus variaciones se encuentran productos como:

- Fibraplac-Tableros de MDF

- Duraplac-Tableros de aglomerado
- Moldurapaxi-Molduras de MDF
- Madera Cotopaxi

Y a su vez, los productos mencionados anteriormente, tienen sus subtipos.

2.1.5 Clientes

Los principales clientes de la empresa son grandes distribuidores de materiales afines a la madera, y para la empresa Aglomerados Cotopaxi en el mercado nacional uno de sus principales clientes distribuidores de sus productos a nivel nacional es la empresa Edimca, una empresa encargada de la comercialización de productos a base de madera como complementos para la industria de los muebles, así como también para la industria de la construcción y productos decorativos.

2.1.6 Proveedores

La empresa Aglomerados Cotopaxi cuenta con su propio abastecimiento de materia prima a base de madera para la mayoría de su producción, cerca de un 70% de materia prima en cuestión de madera es propia de los bosques que posee la empresa, pues cuenta con un área aproximada de 18 000 hectáreas de bosques de pino radiata y pátula, y el restante 30% proviene de bosques de empresas cercanas.

2.1.7 Competidores

2.1.7.1 Mercado Nacional

En el campo de los aglomerados tienen una competencia limitada, en el mercado nacional para la producción de tableros MDF y aglomerados, existen pocas empresas de tamaño

similar a Aglomerados Cotopaxi, por lo que sus competidores en el mercado ecuatoriano no resultan ser alta. Como ejemplo de competidor directo está la empresa Novopan S.A., una empresa con características similares a Aglomerados Cotopaxi que se encuentra establecida en la ciudad de Quito y es un grupo forestal que genera, procesa y optimiza el uso del recurso natural, creando productos de madera de alta calidad y valor agregado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con alta tecnología, convirtiendo a nuestra empresa en autosustentable en el abastecimiento de su materia prima.

2.1.7.2 Mercado Internacional

El mercado objetivo del proceso de internacionalización de Aglomerados Cotopaxi a estudiar es Estados Unidos de América, por lo que, según *Trade Map (2023)* se puede observar que este país objetivo ocupa el primer lugar como importador del producto elegido de código arancelario 441114, siendo esta codificación usada para Tableros de Fibra de Densidad Media (MDF) de espesor superior a 9 milímetros. Las importaciones de Estados Unidos de América, según *Trade Map (2023)*, en el año 2022 representaron un 25,9% de las importaciones mundiales para este producto.

Por otra parte, al delimitar la competencia internacional a los países de América Latina, según la página de *Trade Map (2023)*, en el año 2022 podemos notar que países como: Chile, Brasil, Argentina, y México, están con mayores exportaciones hacia Estados Unidos para el producto de código arancelario 441114 que Ecuador.

Para Ecuador, el producto: 441114 Tableros de Fibra de Densidad Media (MDF) de espesor superior a 9 milímetros, representa 0,3% de las exportaciones mundiales para este producto, mientras que la distancia media de los países importadores es 4277 km y la concentración de las exportaciones es de 0,35. Ecuador tiene como principales compradores del producto países como Estados Unidos, Canadá y Colombia

Para Chile, el producto: 441114 Tableros de Fibra de Densidad Media (MDF) de espesor superior a 9 milímetros, representa 9,1% de las exportaciones mundiales para este producto, mientras que la distancia media de los países importadores es 8102 km y la concentración de las exportaciones es de 0,79. Chile tiene como mercados objetivos a Estados Unidos, Canadá y México.

Para Brasil, el producto: 441114 Tableros de Fibra de Densidad Media (MDF) de espesor superior a 9 milímetros, representa 2,8% de las exportaciones mundiales para este

producto, mientras que la distancia media de los países importadores es 6965 km y la concentración de las exportaciones es de 0,3, teniendo como mercados objetivos a México, Estados Unidos y República Dominicana en los primeros lugares.

Para México, el producto: 441114 Tableros de Fibra de Densidad Media (MDF) de espesor superior a 9 milímetros, representa 0,6% de las exportaciones mundiales para este producto, mientras que la distancia media de los países importadores es 1623 km y la concentración de las exportaciones es de 1, teniendo como mercados objetivos a Estados Unidos, Guatemala y Turquía en los primeros lugares.

Para México, el producto: 441114 Tableros de Fibra de Densidad Media (MDF) de espesor superior a 9 milímetros, representa 0,3% de las exportaciones mundiales para este producto, mientras que la distancia media de los países importadores es 4277 km y la concentración de las exportaciones es de 0,35, teniendo como mercados objetivos a Estados Unidos, Canadá y Colombia en los primeros lugares.

2.2 Análisis PESTEL

Según Martínez y Milla (2012), es importante analizar la situación actual del entorno general de la sociedad, pues de esta manera, al pronosticar y explorar el mismo, se pueden determinar tendencias y situaciones clave que servirán para establecer estrategias y que estas respondan al entorno del negocio.

Para Parada (2023) el análisis PESTEL, es una herramienta de análisis de factores externos y también una técnica de análisis estratégicos que ayuda a determinar el contexto de una compañía. El autor también indica el significado de las siglas PESTEL, las cuales se encuentran en inglés, la letra P (*political*) se refiere a factores políticos, la letra E (*economic*) se refiere a factores económicos, la S (*social*) siendo factores sociales, la letra T (*technological*) cuyo significado hace alusión a factores tecnológicos, la segunda letra E (*environmental*) siendo los factores ambientales y finalmente la letra L (*legal*) aludiendo a factores legales.

Con lo señalado anteriormente, a continuación, se detallará el análisis PESTEL para la empresa Aglomerados Cotopaxi:

2.2.1 P: Política.

Se refiere a factores políticos, decisiones gubernamentales o políticas que puedan influir en la organización como la política fiscal de los diferentes países.

La evaluación de riesgo país según Coface (2023), el Ecuador se encuentra en un segmento medio alto, además, el país tiene un entorno empresarial deficiente, debido a los constantes actos de corrupción, el intervencionismo y compras públicas opacas. Coface (2023) también menciona que la débil gobernabilidad dificulta un avance con una agenda proempresarial, en materia de política exterior, el gobierno del Ecuador acordó crear un grupo de trabajo de comercio justo con Estados Unidos, esto en el mes de noviembre del 2022, para lograr nuevas negociaciones en materia laboral, ambiental y también de comercio digital. También se menciona en la página de Coface (2023) que, la Alianza del Pacífico anunció la candidatura de Ecuador como candidato a nuevo miembro pleno del grupo.

En cuanto a regulaciones medio ambientales, el Ministerio del Medio Ambiente es el organismo encargado de llevar a cabo las regulaciones de política forestal, y estas juegan un papel fundamental en la industria maderera en Ecuador.

El país cuenta con regulaciones para asegurar el manejo sostenible de sus recursos naturales y la protección de sus áreas verdes para evitar, por ejemplo, la tala ilegal de madera. Según Derechos de la Naturaleza (2023) en la constitución del Ecuador se reconocen y garantizan dos derechos constitucionales a la Naturaleza, y en el capítulo séptimo de la Constitución, el cual tiene de nombre “Derechos de la Naturaleza” y dentro del cual se encuentran varios artículos donde se establecen los derechos de la naturaleza, desde el artículo setenta y uno al artículo setenta y cuatro.

También, se puede observar que en el Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo (2023) en su eje de transición ecológica, en sus objetivos 11 y 12, se centra en la conservación de entornos ecológicos y también en fomentar modelos de desarrollo sostenible para tratar de reducir los efectos del cambio climático.

Por otra parte, en el ámbito de acuerdos comerciales, Ecuador tiene varios acuerdos comerciales con varios países, según el Banco central del Ecuador (2023) en su Boletín informativo de Integración Monetaria y Financiera del 2019, Ecuador cuenta con Acuerdos Comerciales en vigor, Acuerdos de Libre Comercio con la Unión Europea, así como también Acuerdos de Alcance Parcial con Chile, MERCOSUR, México, Cuba,

Guatemala, El Salvador y Nicaragua; y, finalmente Uniones Aduaneras, Comunidad Andina (CAN) con Bolivia, Colombia y Perú.

También, según el Banco central del Ecuador (2023) en su Boletín informativo de Integración Monetaria y Financiera del 2019 se resalta que Ecuador es beneficiario del Sistema General de Preferencias (SGP) , además de tener cifras de comercio exterior que apuntan a que el principal socio comercial es Estados Unidos, pues las exportaciones ecuatorianas ingresan al territorio estadounidense con aranceles más bajos debido a la vigencia del SGT, que es un mecanismo comercial de acceso temporal mas no un acuerdo como tal.

Ecuador busca impulsar su economía a través de acuerdos comerciales, Molina (2023) resalta en su artículo para AP News, redacta que Ecuador está enfocado en lograr negociaciones con Estados Unidos y lograr un Tratado de Libre Comercio, aunque en anteriores gobiernos debido a la tendencia política estas negociaciones no se concretaron, el gobierno actual ha hecho nuevos intentos, pues se ha determinado que busca acuerdos comerciales podría resultar positivo para el país siempre que los términos sean bien establecidos.

También se puede destacar que, según lo redactado en China Briefing (2023), se firmó un Tratado de Libre Comercio entre China y Ecuador, el 11 de mayo de 2023, los ministros de Comercio de China y de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca de Ecuador determinaron que realizarán todos los trámites internos necesarios para agilizar la implementación del acuerdo. Además, según la Embajada y Consulado de Estados Unidos en Ecuador (2023), en el evento ICAN 2021 Estados Unidos y Ecuador concluyeron las negociaciones del Acuerdo de Cielos Abiertos.

2.2.2 E: Económica.

Son factores económicos como ciclos económicos, tipos de interés, inflación, etc.

Para el contexto económico podemos resaltar que Ecuador es un país totalmente dolarizado, según Coface (2023) el ritmo de exportaciones ha aumentado últimamente, superando al nivel de importaciones, el crecimiento del PIB en el año 2023 ha sido del 2,2%, y con un 2,4% de inflación promedia anual.

Se puede observar en Coface (2023) que, en el año 2023, se espera que las exportaciones vayan en aumento, a pesar del debilitamiento del crecimiento global que ha afectado a los principales países a los que Ecuador realiza sus exportaciones, países como E.E.U.U, China, Panamá y también la Unión Europea. Aumentarán productos provenientes de la acuicultura, de horticultura, agricultura y agroindustria

Además, según Coface (2023), la cuenta corriente se espera vuelva al superávit en este año, siendo impulsada por el superávit de la balanza comercial, en la que continuará el crecimiento de las exportaciones, siendo estas, superior al de las importaciones.

El sector de la construcción es el principal impulsor de la demanda de madera en Ecuador. Por lo tanto, las tendencias económicas del país y de la región pueden afectar la demanda maderera, aunque la industria maderera en Ecuador no se limita al mercado interno, sino que se exporta a varios países.

2.2.3 S: Social.

Los patrones de consumo y los cambios en las preferencias del consumidor pueden afectar la demanda de los productos que consumen, la tendencia creciente del consumo de productos sostenibles y que su producción es respetuosa con el medio ambiente es un factor para considerar, por lo que es importante para las empresas contar con certificados que avalen el manejo sostenible puede ser un factor diferenciador y un valor agregado para los clientes. Existen varias iniciativas vigentes de Organizaciones Internacionales como el programa de las Naciones Unidas UN-REDD Progame, que es un programa para la Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación Forestal en la que colaboran tres organizaciones de las Naciones Unidas, entre ellas están el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y tuvo su nacimiento en el 2008 como iniciativa para abordar temas como la deforestación, degradación del ecosistema bosque y las emisiones de gases que conlleva la realización de actividades forestales humanas como amenaza para el medio ambiente y comunidades aledañas a los sectores de tala, iniciativa de la que Ecuador es parte. Como esta, podemos ver que existe una

creciente tendencia de personas, organizaciones, países, en adherirse al cuidado medio ambiental.

La demanda de productos de madera ecológicos ha aumentado y seguirá haciéndolo, pues la consciencia ambiental está en aumento, lo que a su vez puede ayudar a aumentar la demanda de madera certificada.

2.2.4 T: Tecnología.

La tecnología ha demostrado ser un gran aliado en el sector productivo de la madera, la innovación y el avance tecnológico se han convertido en factores fundamentales para garantizar la eficiencia y productividad de las organizaciones dedicadas a esta industria. Diego León en su artículo sobre las tendencias tecnológicas de mayor impacto comenta que, la pandemia fue un impulso para el desarrollo de tecnologías emergentes y que desde entonces, estas han tenido un crecimiento significativo, lo que ha llevado a su vez a que las empresas aumente la implementación de tecnología digital para redefinir sus modelos de negocio e intenten adaptarse y transformarse para alinearse con las necesidades cambiantes del mercado y lograr una mejora continua de la organización.

La implementación de tecnología en las empresas forestales no solo brinda herramientas y soluciones innovadoras, sino que permite automatizar diversos procesos, además de mejorar la producción, reducir errores y también tiempos de entrega y también provee beneficios económicos mejorando el manejo de los recursos naturales y a promover prácticas sustentables en la industria. Otro aspecto importante es lo que la implementación de nuevas tecnologías puede significar, como un aumento en la competitividad, ya que, al implementar sistemas de análisis de datos, maquinaria con tecnología de punta y otras herramientas, se puede obtener información acerca de tendencias del mercado, preferencias de los clientes y oportunidades de negocio, lo que lleva a la organización a ampliar su perspectiva de negocio para tomar mejores decisiones y adaptar la producción a la demanda.

2.2.5 A: Ambiental.

Los cambios climáticos y la deforestación son amenazas para la industria maderera ecuatoriana. Debido a la creciente tendencia de consciencia medioambiental, las organizaciones también han tenido que adaptarse al cambio de demanda por productos con una producción amigable con el medio ambiente. Por ejemplo, existe el *Forest Stewardship Council* (FSC), según la página web *Forest Stewardship Council (2023)*, esta organización fue fundada en 1993 y es una organización internacional sin fines de lucro enfocada en promover la gestión forestal responsable y sostenible en todo el mundo, centrándose en promover el manejo responsable de bosques y la conservación de la biodiversidad dentro de estos ecosistemas. El FSC también ha desarrollado estándares y certificaciones reconocidos a nivel mundial que se encargan de evaluar y asegurar la gestión sostenible de los bosques y para obtener la certificación se hace una evaluación de prácticas de manejo forestal y teniendo en cuenta que dichas prácticas encajen con los estándares que ha establecido la organización y de esta manera se adjudica la certificación que puede ser utilizada por las empresas a manera de un sello distintivo para sus productos forestales y que avala que su origen es sostenible y también amigable con el medio ambiente.

Otro punto importante son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son una serie de metas que tienen como objetivo lograr un mundo más justo, equitativo y sostenible para todos. En Ecuador, se han establecido 17 ODS, algunos de los cuales están directamente relacionados con el medio ambiente. Entre ellos, se encuentra:

ODS 15 - Vida de ecosistemas terrestres: Este objetivo busca proteger y restaurar los ecosistemas terrestres y promover la gestión sostenible de los recursos naturales.

Además, en Ecuador, según el Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones (2023), existe una Licencia de aprovechamiento forestal como requisito para la exportación de productos provenientes de la madera, y las empresas deberán ser certificadas después de una inspección de la mercancía.

2.2.6 L: Legal.

Las regulaciones legales para la industria madera son ampliamente contempladas en el territorio ecuatoriano, para lograr sostenibilidad en los procesos productivos de las empresas.

Dentro de la Constitución ecuatoriana del 2008 en su artículo 409, se establece que se debe establecer un marco normativo para la protección del suelo además de implementar y promover proyectos para evitar la deforestación logrando un aumento en la forestación y revegetación.

Además, en la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre, se establecen principios, objetivos, sanciones y procedimientos en cuanto al manejo sostenible y conservación de áreas y vida silvestres, también se establecen estatutos a seguir con relación al aprovechamiento forestal.

2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Según López (2009), un análisis de las cinco fuerzas de Porter resulta ser un modelo holístico que sirve para analizar la rentabilidad de cualquier industria, dicho análisis fue desarrollado por Michael Porter y se puede determinar dicha rentabilidad a largo plazo en función de cinco fuerzas competitivas básicas con el objetivo de establecer el valor de una empresa a futuro, así como también la proyección futura de esta.

Riquelme (2015) sostiene que uno de los factores que determina la rentabilidad de una empresa es la intensidad de la competencia en una industria, y dicha intensidad se basa en las cinco fuerzas competitivas señaladas por Porter (2008), quien dice que estas afectan a la estructura competitiva de una industria y menciona que constan de: la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, la competencia entre los competidores existentes, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Para la industria maderera ecuatoriana, estas cinco fuerzas son las siguientes:

2.3.1 Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza para nuevos competidores dentro de la industria ecuatoriana puede ser moderada con tendencia a ser un poco baja, pues las barreras de entrada como los altos costos de capital para lograr las certificaciones necesarias para poder operar, además, de la inversión en activos que debe ser bastante alta.

2.3.2 Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos en el mercado maderero en territorio ecuatoriano es relativamente baja, pues este recurso forestal está bien posicionado, y varias otras mercancías que se producen a partir de la utilización de este producto madero como en la parte de construcción o mobiliario también son preferidas debido al posicionamiento de productos forestales, lo que reduce sus posibilidades de ser reemplazado y en caso de querer ser sustituido con productos sintéticos u otros productos prefabricados, estos requerirían otro tipo de especialización lo que los llevaría a ser más complejos para su producción e incluso más costosos.

2.3.3 Competencia entre los competidores existentes:

La competencia entre competidores existentes si resulta ser relativamente alta, pues la existencia de gran número de empresas productoras de mercancías a partir de la madera y posible diferenciación limitada son factores que restringen en cierta manera a las empresas e incrementan la rivalidad entre estas.

2.3.4 Poder de negociación de los compradores:

El poder de negociación de los compradores puede ser moderado debido a la gran variedad en el mercado de competidores y los compradores no incurren en mayores gastos al preferir cambiar de proveedor, además de que los compradores pueden tener mayor nivel de poder en cuanto a las negociaciones al preferir productos forestales que provengan de orígenes sostenibles y tengan certificaciones de ello.

2.3.5 Poder de negociación de los proveedores:

Al contrario del poder de negociación de compradores, el poder de negociación de los proveedores se ve un tanto limitado llegando a ser relativamente bajo, esto debido a la existencia de gran variedad de proveedores en el mercado.

2.4 Análisis FODA

El análisis FODA según Talacón (2006), es una evaluación que se realiza a la organización en la que se determinan factores que afecten a la empresa, factores como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como indican sus siglas en español (FODA) provenientes de su acrónimo en inglés (*SWOT*). Además, se considera una sencilla herramienta para poder determinar una perspectiva amplia sobre la situación estratégica de una organización.

2.4.1 Fortalezas:

- La empresa Aglomerados Cotopaxi cuenta con una amplia experiencia en la industria maderera y conocimiento del mercado.
- Amplia cartera de productos.

- Equipo de trabajo calificado y comprometido.
- Conocimientos en técnicas de manejo y transformación de la madera.
- Cuenta con varias certificaciones.
- El manejo forestal sostenible y responsable de sus procesos de producción.

2.4.2 Oportunidades:

- La demanda internacional existente por maderas sostenibles.
- Nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y productividad.
- Posibilidad de desarrollar nuevos productos.
- Apoyo gubernamental en el desarrollo de la industria forestal
- Recursos madereros abundantes en el territorio ecuatoriano.
- Existencia de una industria forestal desarrollada.

2.4.3 Debilidades:

- Vulnerabilidad del mercado nacional debido a factores políticos y económicos
- Puede existir una baja presencia en el mercado internacional por falta de reconocimiento de la de la marca.
- Maquinaria relativamente antigua.
- Capacidad de producción limitada.

2.4.4 Amenazas:

- Competencia cada vez mayor de otras empresas de madera, empresas extranjeras con precios asequibles.
- Cambios en las legislaciones ambientales.

- Impacto de los cambios climáticos en los bosques.
- Cambio climático y la posible reducción del suministro maderero.
- Posible impacto de desastres naturales.

Información obtenida de la entrevista realizada con Francisco Ordoñez, Gerente Comercial de la empresa Aglomerados Cotopaxi (2023).

2.5 Análisis de los procesos

2.5.1 Contexto general de gestión por procesos de la empresa

La empresa Aglomerados Cotopaxi cuenta con gestión por procesos, y ha obtenido la certificación ISO 9001 para la mejora en cuanto al manejo de sus procesos, lo que le ha permitido a su vez, alcanzar otras certificaciones como la certificación FSC, la certificación CARB 2 la serie de evaluación de seguridad y salud ocupacional ISO 4500.

2.5.2 Certificaciones

2.5.2.1 Certification FSC® (Forest Stewardship Council®)

Según *Forest Stewardship Council* (2023), la certificación FSC para el manejo forestal atestigua el hecho de que el bosque está siendo manejado de una manera que preserva sus ecosistemas naturales, beneficia a los residentes y trabajadores locales y asegura la viabilidad económica cumpliendo con varios estándares internacionales de manejo forestal responsable.

2.5.2.2 Certificación CARB 2

Según Aglomerados Cotopaxi, la certificación CARB 2 es aquella que valida a un producto cumple con la ATCM (Medida de Control de Toxicidad en el Aire).

2.5.2.3 Serie de Evaluación de Seguridad y Salud Ocupacional - ISO 45001

Con este certificado se tiene el objetivo para el mejoramiento continuo de la gestión para eliminar o minimizar posibles riesgos para quienes trabajan dentro de una organización. Además, se ha realizado certificación para los procesos internos con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, y con esta certificación, lograr el mejoramiento de satisfacción de clientes, y otros grupos de interés.

2.5.3 Mapa de procesos

La empresa Aglomerados Cotopaxi cuenta con su mapa de procesos que refleja las interrelaciones de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

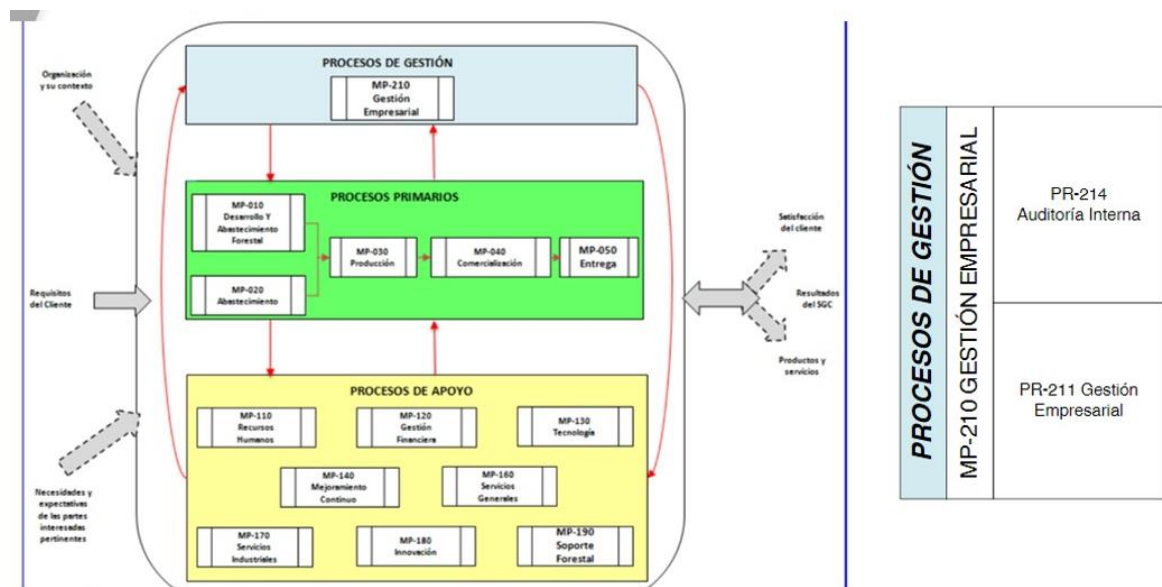


Figura 1. Mapa de procesos de la empresa Aglomerados Cotopaxi

Fuente: Empresa Aglomerados Cotopaxi (2023)

2.6 Análisis del proceso de Internacionalización

El proceso de internacionalización a mejorar será el proceso de exportaciones hacia Estados Unidos de América que la empresa Aglomerados Cotopaxi tiene vigente, se hará referencia al mapa del flujo de valor del proceso específico. Además, se especificará un nuevo proceso para la expansión de la empresa e incursión de esta en nuevos mercados para su internacionalización.

2.6.1 Manejo de los procesos en la empresa

La empresa Aglomerados Cotopaxi utiliza una herramienta para el diagrama de sus procesos llamada VSM.

Según *Lean Manufacturing* (2023), el Diagrama de Flujo de Valor o VSM, es una herramienta utilizada para graficar, analizar y mejorar los procesos de una empresa con el objetivo de poder mejorar los puntos de ineficiencia y poder crear valor y eliminar actividades innecesarias. Además, cuenta con diferentes símbolos para representar los componentes de un proceso.

2.6.2 Proceso de Exportación de MDF hacia E.E.U.U

La empresa Aglomerados Cotopaxi cuenta con un proceso de exportación de su producto MDF con código arancelario 441114 hacia E.E.U.U.

Actualmente el proceso consta de las siguientes actividades:

Tabla 1. Actividades del proceso de exportación de la empresa Aglomerados Cotopaxi

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Duración
1	Elabora proforma	Analista servicio al cliente	cada 1 mes	3 min.
2	Envía proforma	Analista servicio al cliente	cada 1 mes	3 min.
3	Revisa proforma	Planificador de producción	cada 1 mes	4 min.
4	Elabora proforma (reproceso)	Analista servicio al cliente	cada 1 mes	3 min.
5	Envía proforma (reproceso)	Analista servicio al cliente	cada 1 mes	3 min.
6	Ingresa orden de producción al sistema	Planificador de producción	cada 1 mes	5 min.
7	Planifica producción	Planificador de producción	cada 1 mes	60 min.
8	Realiza pedido de resina	Planificador de producción	cada 1 mes	30 min.
9	Ejecuta proceso de producción	Equipo de producción	cada 1 mes	228,4 min.
10	Envía <i>Packing list</i> a facturación	Asistente de bodega	cada 1 mes	5 min.
11	Elabora factura	Analista servicio al cliente	cada 1 mes	30 min.
12	Revisa Factura	Analista servicio al cliente	cada 1 mes	15 min.
13	Elabora Factura (reproceso)	Analista servicio al cliente	cada 1 mes	15 min.
14	Envía Factura (reproceso)	Analista servicio al cliente	cada 1 mes	3 min.
15	Carga material	Equipo de bodega	cada 1 mes	153,6 min.
16	Reserva con navieras	Analista de transporte	cada 1 mes	5 min.
17	Elabora documentos de exportación	Analista de transporte	cada 1 mes	40 min.
18	Revisa Documentos	Analista de transporte	cada 1 mes	20 min.
19	Elabora documentos (reproceso)	Analista de transporte	cada 1 mes	15 min.
20	Envía documentos (reproceso)	Analista de transporte	cada 1 mes	5 min.
21	Deposita en el puerto	No requiere	cada 1 mes	--

Como resultado del Análisis de Valor Agregado, analizando en cursograma analítico, se ha encontrado que la mayoría de las actividades son operativas:

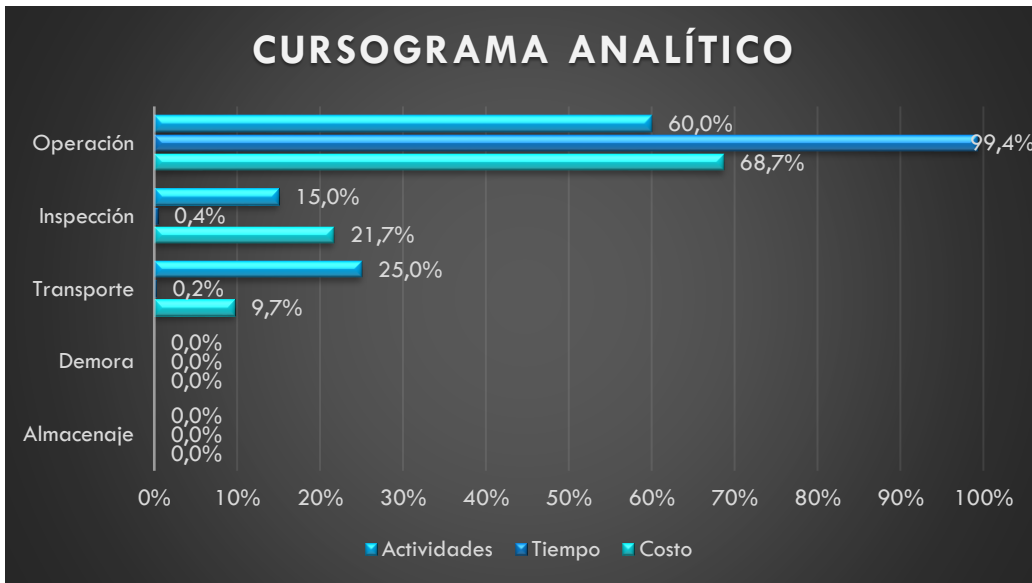


Figura 3. Cursograma Analítico del proceso de exportación de MDF

Se puede determinar con el gráfico de carga de trabajo que el Analista al servicio al cliente es quien realiza la mayoría de las actividades:

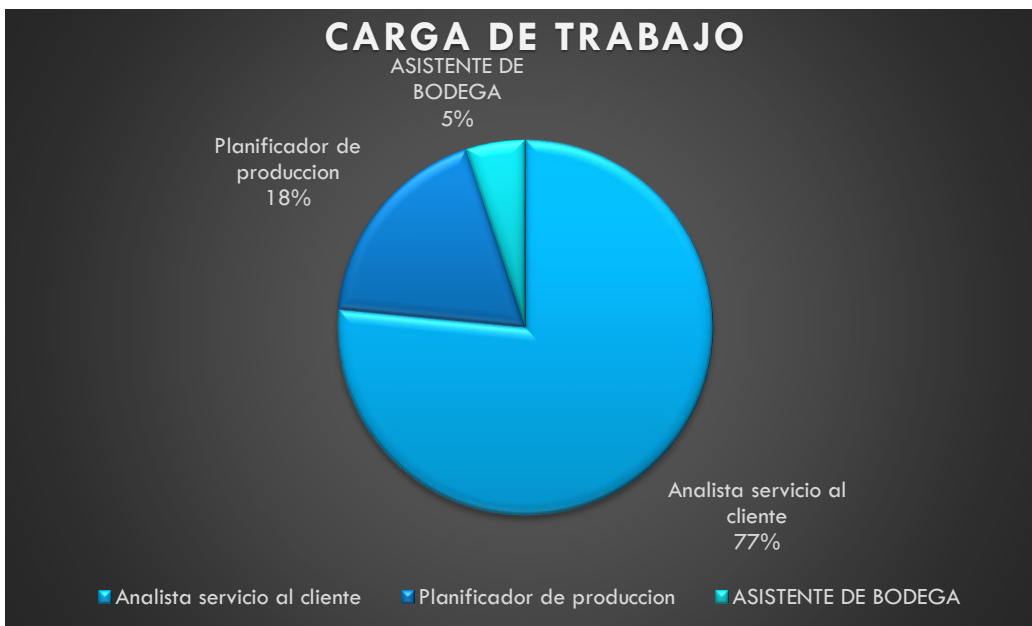


Figura 4. Diagrama de carga de trabajo

Tabla 2. Valor agregado en cantidades

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	1 act	2,0 hrs	\$ 17,24
VAN	13 act	5969,9 hrs	\$ 846,18
NAV	6 act	38,7 hrs	\$ 377,92
Total	20 act	6010,5 hrs	\$ 1.241,33

La tabla anterior muestra la tabla del costo del proceso.

Del mismo Análisis del Valor Agregado, se han podido determinar las principales problemáticas del proceso y que pueden llevar a demoras significativas en el mismo, y estas son:

- Carencia en la comunicación entre departamentos.
- Sobrecarga de actividades para ciertos puestos.
- Carencia en un sistema de transporte con las navieras encargadas de la exportación de mercancía.

3 PROPUESTA

3.1 Desarrollo de la propuesta

Para la propuesta se tomará en cuenta que, para una internacionalización exitosa, es necesario estudiar los posibles mercados, competidores, clientes, etc., y se añadirá un nuevo proceso a la empresa que consiste en la búsqueda de nuevos mercados del producto de madera MDF para la expansión de la empresa mediante herramientas de inteligencia de mercados que le permitan a la organización mejorar su competitividad y alcanzar un nivel mayor de internacionalización. Además, se tomará de ejemplo al proceso ya existente de exportación del producto MDF hacia E.E.U.U. con posibles mejoras al mismo.

3.1.1 *Diseño del nuevo proceso de internacionalización*

Bajo el enfoque anteriormente planteado de mejora de la competitividad para el proceso de internacionalización – búsqueda de nuevos mercados, con la herramienta Bizagi Modeler se ha propuesto la creación de un nuevo proceso que consta de las siguientes actividades:

Tabla 3. Actividades del proceso de internacionalización

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Duración
1	Identifica oportunidades en los mercados externos	Analista de servicio al cliente	Cada 6 meses	60 minutos
2	Realiza Análisis de Mercados Externos	Analista de servicio al cliente	Cada 6 meses	60 minutos
3	Realiza Análisis de Factores Sociales, demográficos	Analista de servicio al cliente	Cada 6 meses	60 minutos
4	Realiza análisis de factores competitivos	Analista de servicio al cliente	Cada 6 meses	60 minutos

5	Realiza análisis sobre aranceles aduaneros aplicados y acuerdos comerciales	Analista de transporte	Cada 6 meses	30 minutos
6	Realiza análisis económico del comercio internacional utilizando la metodología del potencial de exportación	Analista de servicio al cliente	Cada 6 meses	60 minutos
7	Realiza búsqueda de posibles compradores	Analista de servicio al cliente	Cada 6 meses	60 minutos
8	Revisa análisis previos	Gerente de comercialización	Cada 6 meses	30 minutos
9	Decide la mejor opción para la internacionalización	Gerente de comercialización	Cada 6 meses	60 minutos
10	Mide el desempeño del proceso	Analista de servicio al cliente	Cada 6 meses	60 minutos
11	Evalúa el desempeño del proceso	Gerente de comercialización	Cada 6 meses	60 minutos
12	Toma acciones correctivas	Gerente de comercialización	Cada 6 meses	240 minutos

Las actividades propuestas anteriormente, reflejan una manera de búsqueda de nuevos mercados, con sus respectivos responsables y en algunas actividades, se ha planteado también, el tiempo estimado que tardaría cada actividad en realizarse. Además, se muestra la frecuencia con la que cada actividad se realiza y la escala en la que se mide se encuentra estipulada en meses. Todo el proceso y sus actividades se encuentra detallado en el anexo de Análisis del Valor Agregado, una herramienta que ayuda a la mejora de procesos, dentro de este análisis se detallan las actividades, el responsable de cada uno, la frecuencia con la cual se realiza la actividad, el volumen la duración de cada una, la carga de trabajo para los responsables de cada actividad, y a cada una se la clasifica según su valor agregado, específicamente en tres clasificaciones, si agrega valor al negocio, si agrega valor al cliente o si no agrega valor.

En el Análisis del Valor Agregado, se puede notar que el costo de este proceso no representa un monto significativo, debido a que se propone realizarlo cada seis meses con el fin de obtener información actualizada pero a la vez conseguir estabilidad en la misma,

pues se propone que los informes resultantes de cada actividad se almacenen en una base de datos que con el pasar del tiempo pueda ser utilizada para visualizar las tendencias que han tenido ciertos países y tomar mejores decisiones en cuanto al proceso de internacionalización y búsqueda de nuevos mercados.

En la siguiente tabla se puede notar que el costo del proceso es bastante bajo, pues se realizará cada seis meses y el número de actividades también resulta ser corto.

Tabla 4. Tabla del Valor Agregado en cantidades

	Actividades	Tiempo	Costo mensual
VAC	8 act	1,2 hrs	\$ 11,38
VAN	1 act	0,2 hrs	\$ 3,53
NAV	0 act	0,0 hrs	\$ -
Total	9 act	1,3 hrs	\$ 14,91

También, con el cursograma analítico, que permite la visualización gráfica de los procedimientos de la organización, se determina que la mayoría de las actividades realizadas son operativas.

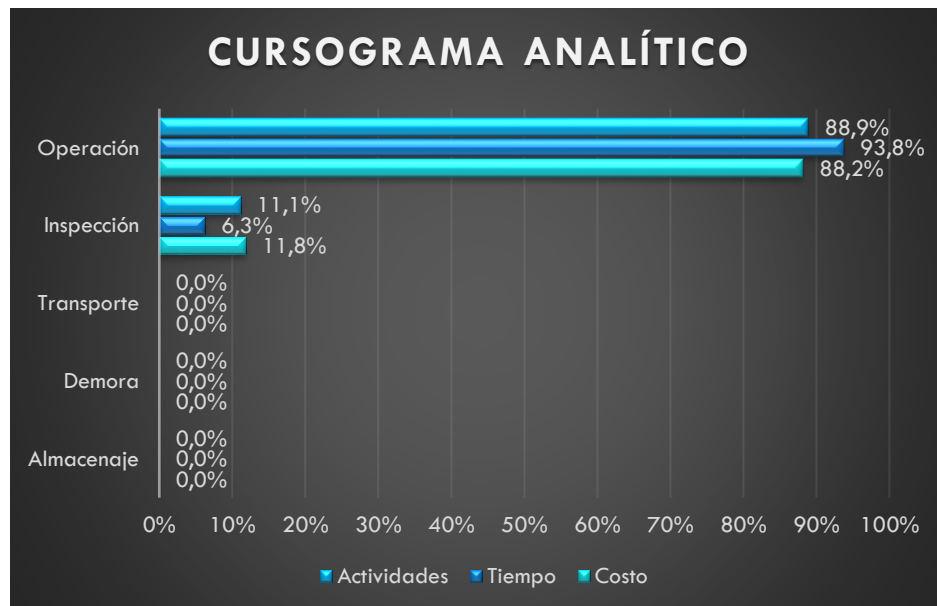


Figura 5. Cursograma analítico

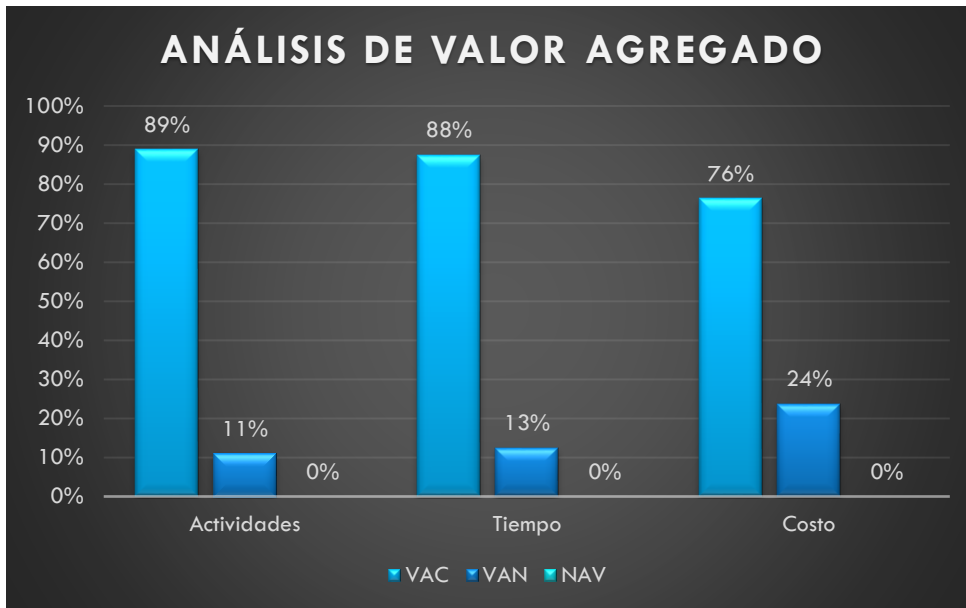


Figura 6. Análisis de Valor Agregado

Con el diagrama de carga de trabajo, se determina que el analista al servicio al cliente estará encargado de la mayor parte de la investigación.

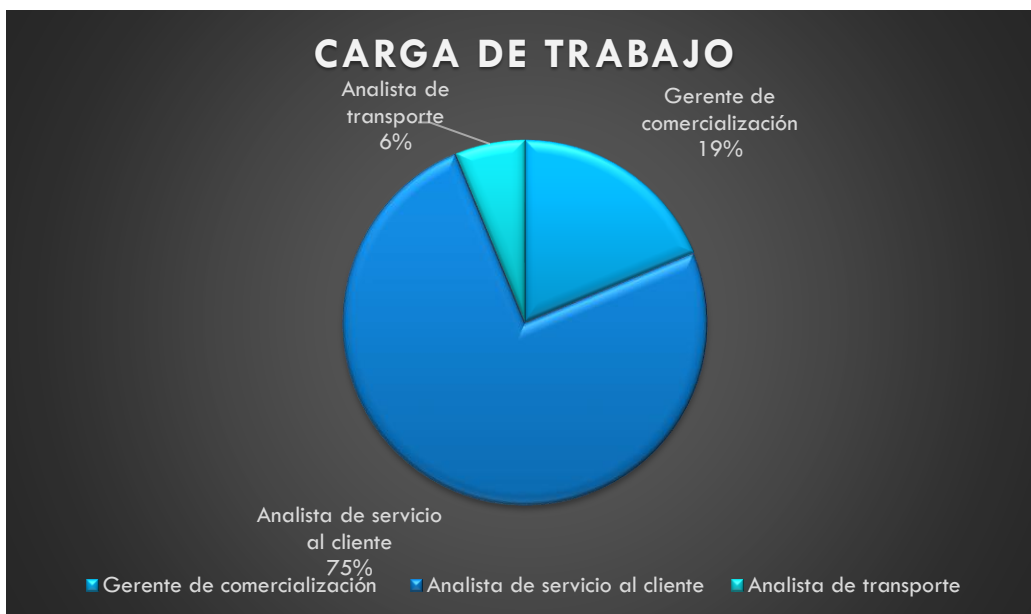


Figura 7. Carga de trabajo

A continuación, la representación gráfica del proceso realizada con la herramienta Bizagi Modeler:

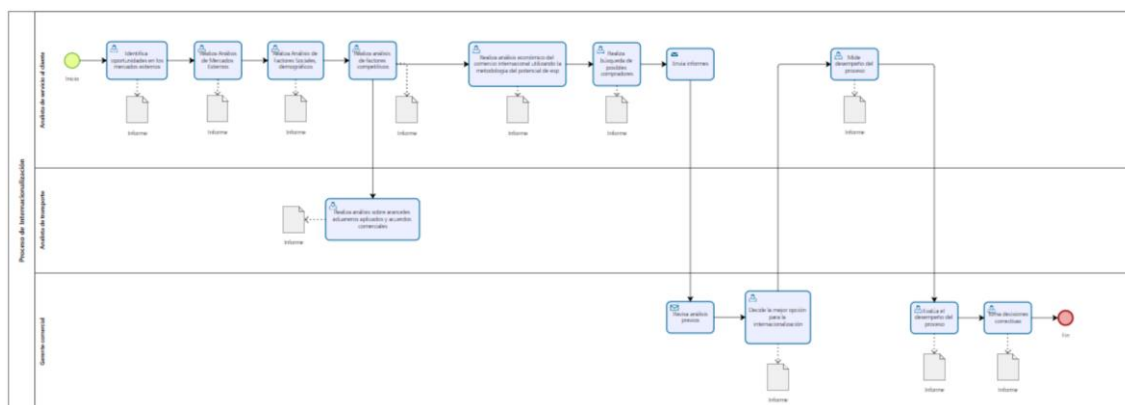


Figura 8. Modelamiento del proceso de internacionalización – búsqueda de nuevos mercados.

Además, se realizó el procedimiento para este proceso de internacionalización y búsqueda de nuevos mercados que consta en el Anexo E.

3.1.1.1 Herramientas de búsqueda de nuevos mercados

Para la creación de este proceso nuevo, se tomaron en cuenta varias herramientas de inteligencia de mercados que pueden ser de utilidad al momento de buscar expansión y mejorar la competitividad.

El proceso consta de un total de doce actividades de una extensión desde 30 minutos, hasta los doscientos cuarenta minutos, de las cuales deberá resultar un informe de los datos obtenidos y este proceso podría realizarse en un lapso de cada 6 meses para determinar la mejor opción y mantenerse actualizado.

Las herramientas de inteligencia de mercado para determinar una posible expansión se utilizarán dependiendo de los requerimientos de la empresa en cuanto a términos de exportaciones. Para ello, a lo largo del proceso de búsqueda de nuevos mercados propuesto, se han determinado que las herramientas de inteligencia de mercados a usar serán:

- COFACE *Country risk*: una herramienta que permitirá establecer un panorama de la situación política y económica de un país incluyendo el contexto político en el que se ha desarrollado el país a consultar, así como también su riesgo país y clima

de negocios, además de incluir información de factores económicos clave y fortalezas y debilidades del destino consultado.

- *International Data Base*: esta herramienta permitirá establecer, en caso de que se requiera, una segmentación de mercado dependiendo de la densidad poblacional existente en el posible destino consultado, pues muestra datos demográficos de dicho país.
- *Atlas of economic complexity*: una herramienta que permite visualizar datos para comprender la complejidad económica, así como también nuevas oportunidades de crecimiento en mercados internacionales.
- *Trade Map*: dentro de esta herramienta se podrá visualizar información estadística de principales países importadores y exportadores de un determinado producto.
- *Market Access Map*: esta herramienta ofrece información acerca de aranceles aplicados para cada producto.
- *Export Potential Map*: dentro de esta herramienta se encontrará información de un análisis económico de comercio internacional, se muestra información del potencial de exportación de varios productos por cada país teniendo en cuenta la metodología de potencial de exportación del ITC.
- *Connect Americas*: con esta herramienta se puede acceder a publicaciones de anuncios de posibles clientes que buscan proveedores de un sin número de productos y se puede hacer contacto con ellos para posiblemente lograr alianzas.

Las herramientas de inteligencia de mercados mencionadas anteriormente podrán ser utilizadas en el proceso de búsqueda de nuevos mercados para lograr mayor competitividad e internacionalización mediante un análisis de información recolectada a partir de lo consultado en las ya antes mencionadas páginas. La mayoría de información para los análisis está disponible de manera gratuita y podrá ser usada para un análisis de expansión a incursión hacia nuevos mercados. Asimismo, el proceso no consta de actividades extensas, lo que permitirá tener información actualizada en poco tiempo, lo que permitirá en un futuro, después del análisis de datos, un proceso de internacionalización mayor.

3.1.2 Aplicación del Proceso de Internacionalización - Caso E.E.U.U.

La empresa Aglomerados Cotopaxi ya cuenta con un proceso de exportación hacia Estados Unidos, lo que, con un proceso de análisis basado en la utilización de las herramientas mencionadas con anterioridad a implementarse en un nuevo proceso de internacionalización y búsqueda de nuevos mercados, se ha determinado que es un buen destino para la exportación.

Según:

3.1.2.1 COFACE Country risk:

Según Coface (2023) Estados Unidos se encuentra en segmento A2 de riesgo país y tiene un clima de negocios A1, ambos segmentos son buenos. Además, una de las fortalezas de este país es que su mercado laboral es bastante flexible y se adapta a las demandas cambiantes del mercado, también es líder en innovación, aunque, por otra parte, la inflación es un factor que enfrenta actualmente Estados Unidos y también lidia con polarización política y algunas tensiones internacionales.

3.1.2.2 Trade Map

SA8	Importadores	Valor importado en 2022 (miles de USD)▼
	Mundo	6.131.760
+	Estados Unidos de América ⓘ	1.585.830
+	Reino Unido ⓘ	337.719
+	Canadá ⓘ	238.144
+	Emiratos Árabes Unidos	210.024
+	Italia ⓘ	194.505

Figura 9. Mayores países importadores del producto MDF hasta 2022

Fuente: Recuperado de la página de *Trade Map* (2023)

Con la Herramienta Trade Map, podemos observar los 5 principales países que importan el producto madera MDF de código 441114.

Comercio bilateral	Exportadores	Valor importado en 2022 (miles de USD) ▼
		Mundo
+	Chile	598.568
+	Canadá	335.405
+	China	164.435
+	Alemania	150.642
+	Brasil	112.310
+	México	37.599
+	Viet Nam	34.881
+	Argentina	32.514
+	Austria	25.944
+	Bélgica	16.721
+	Türkiye	12.651
+	Italia	11.629
+	Ecuador	10.727

Figura 10. Mayores exportadores del producto MDF hacia E.E.U.U.

Fuente: Recuperado de la página de *Trade Map* (2023)

Con la misma herramienta podemos observar que Ecuador está en el sexto lugar de exportadores de América Latina hacia Estados Unidos.

Comercio bilateral	Importadores	Valor exportado en 2022 (miles de USD) ▼
		Mundo
+	Estados Unidos de América	10.523
+	Canadá	4.695
+	Colombia	1.371

Figura 11. Principales países a los que Ecuador exporta el producto MDF

Fuente: Recuperado de la página de *Trade Map* (2023)

Se puede observar que Ecuador tiene a Estados Unidos como principal país al cual se envían las exportaciones de madera MDF 441114.

3.1.2.3 Market Access Map

Customs tariffs ^①

For product 44111410 – Fiberboard of a thickness exceeding 9 mm, not mechanically worked or surface covered
 Exported from Ecuador to United States of America
 Tariff year: 2023 (HS Rev.2022)
 Source : ITC (Market Access Map)

Tariff regime ^①	Applied Tariff ^①	AVE ^①	Note
MFN duties (Applied) ^②	0.00%	0.00%	

Figura 12. Aranceles aplicables para el producto MDF.

Fuente: Recuperado de la página de *Market Access Map* (2023)

Podemos observar que con la herramienta Market Access para el producto madera MDF código 441114 no se aplican aranceles, pero si son necesarios varios requisitos para su importación hacia su país de destino:

Requisitos de importación aplicados a este producto	Medidas totales 14 [^]
A140- Requisito de autorización por razones sanitarias y fitosanitarias para la importación de determinados productos ^①	1 [▼]
A850- Requisitos de trazabilidad ^①	1 [▼]
B310 - Requisitos de etiquetado ^①	3 [▼]
B700 - Requisito de calidad, seguridad o rendimiento del producto ^①	3 [▼]
B820 - Requisito de prueba ^①	4 [▼]
B890 - Evaluación de la conformidad relacionada con OTC, nep ^①	2 [▼]
Requisitos de importación aplicados a todas las mercancías	Medidas totales 8 [^]
A510- Tratamiento frío/calor ^①	2 [▼]
A530- Fumigación ^①	5 [▼]
E320- Prohibición por razones no económicas ^①	1 [▼]

Figura 13. Requisitos de importación del producto MDF hacia E.E.U.U.

Fuente: Recuperado de la página de *Market Access Map* (2023)

3.1.2.4 Export Potencial Map

Según la herramienta de inteligencia de mercados Export Potencial Map, determinamos que el país con mayor potencial de exportación para el producto MDF es E.E.U.U., que además posee gran demanda de este.

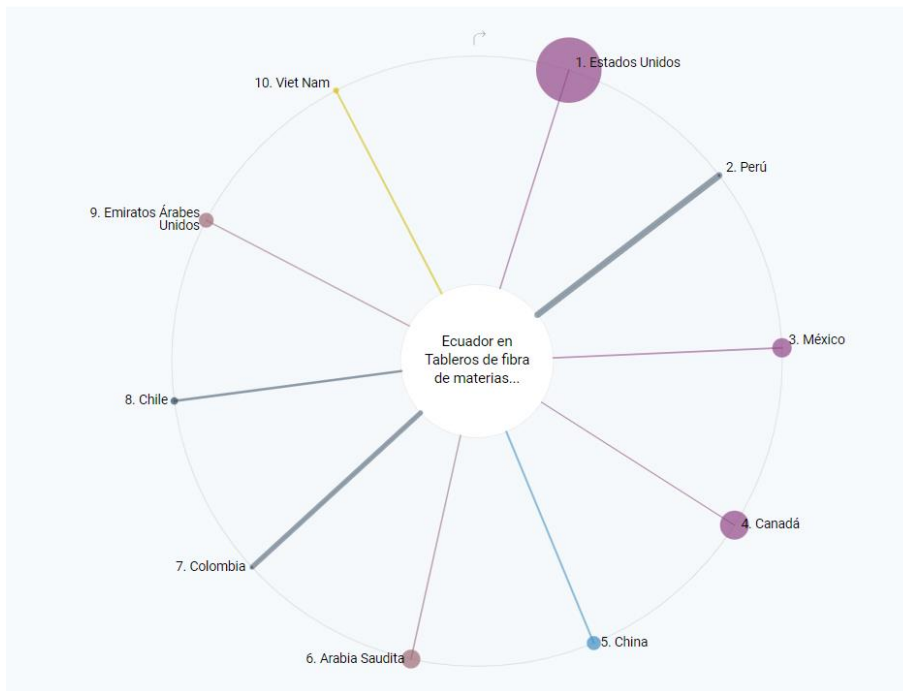


Figura 14. Potencial de exportaciones de MDF para Ecuador

Fuente: Recuperado de la página de *Export Potential Map* (2023)

Con la información recabada anteriormente y haciendo uso del proceso de internacionalización y búsqueda de nuevos mercados propuesto, podemos determinar que Estados Unidos resulta ser un buen destino para la exportación del producto MDF.

El proceso existente de exportación hacia E.E.U.U., resulta ser parecido para los diferentes países que la empresa Aglomerados Cotopaxi hace el proceso de exportación, pero se han detectado algunas complicaciones que podrían tener una posible mejora para agilizar el proceso. Entre los problemas detectados están:

- Carencia en la comunicación entre departamentos: para este punto, se debe tener en cuenta que una comunicación activa y efectiva entre departamentos es clave al momento de realizar cualquier proceso, por lo que es imperativo que la comunicación entre departamentos se maneje de la mejor forma. Para ello es importante mejorar dicha comunicación para evitar retrasos, realizar reuniones entre jefes de departamento semanales para establecer acuerdos podría ayudar a una mejor comunicación de inconformidades para llegar a una solución común. Por otra parte, establecer objetivos comunes promoverá que los equipos de trabajo se esfuercen para llegar a las metas establecidas. Además, la utilización de

herramientas tecnológicas para una mejor comunicación podría ser pieza clave al momento de agilizar la consulta y obtención de información entre departamentos de una manera más rápida.

- Sobrecarga de actividades para ciertos puestos: Es importante tomar en cuenta el número de actividades simultáneas que puede realizar cada empleado, por ello una automatización de actividades que no requieran una ejecución manual podría ser de gran ayuda para reducir carga y optimizar la realización del resto de actividades. Evaluar si el número de actividades asignadas para cada empleado son las adecuadas para una sola persona o considerar una redistribución de estas, así como también una priorización en actividades que son más urgentes es importante para una mejor organización del tiempo.
- Carencia en un sistema de transporte con las navieras encargadas de la exportación de mercancía: El establecimiento de acuerdos con navieras podría ser una solución, se deberán tomar en cuenta puntos clave para un mejor análisis de posibles convenios, por ejemplo, realizar una investigación de los servicios de navieras disponibles, su volumen de carga y cotizaciones. También es importante tener en cuenta el volumen de carga a enviar dependiendo de los pedidos existentes estableciendo fechas previamente para evitar retrasos en las reservas.

En el proceso, tomado como ejemplo, de exportación de madera MDF de código 441114 hacia Estados Unidos, se hizo un supuesto de un posible acuerdo con una naviera, lo que resultaría en una reducción de tiempos en la actividad de reserva y agilizaría el proceso de exportación, además de brindar más confianza a la empresa de que van a tener un acuerdo con el transporte reduciendo demora en reserva o problemas en cuestión de salida de estas, de esta manera evitar retrasos y asegurar los embarques programados.

3.2 Análisis Financiero

3.2.1 Análisis financiero del proceso de internacionalización - búsqueda de nuevos mercados

Para el proceso de búsqueda de nuevos mercados, después del análisis y la decisión a tomar para ampliar la internacionalización se puede tomar como ejemplo el caso expuesto anteriormente del proceso de exportación de Estados Unidos, cuyos costos constan de:

Tabla 5. Tabla de costos del proceso de exportación del producto MDF hacia E.E.U.U.

COSTO	\$/M3 ECUADOR	\$/CONT ECUADOR
Costos de producción	\$ 400,00	\$ 15.200,00
Costos exportación	\$ 58,56	\$ 2.225,43
TOTAL	\$ 458,56	\$ 17.425,43
Precio de venta	\$ 743,00	\$ 29.720,00
Utilidad	\$ 284,44	\$ 12.294,57

La tabla anterior muestra algunos costos para la exportación del producto MDF desde Ecuador hacia Estados Unidos, y se tomó un supuesto del precio promedio con el que E.E.U.U. adquiere dicho producto por metro cúbico según *Trade Map* (2023), la herramienta de inteligencia de mercados explicada anteriormente, para la estimación del ingreso obtenido. Y este, al ser un buen destino para la internacionalización, podría significar grandes ingresos para la empresa si llegara a expandirse dentro del mismo territorio. Es importante mencionar que el precio determinado en la tabla anterior fue obtenido de la página *Trade Map* (2023) como precio promedio al que Estados Unidos adquiere el producto MDF de Ecuador, mas no es el precio estipulado por la empresa Aglomerados Cotopaxi al momento de la exportación del producto desde Ecuador hacia Estados Unidos, estos datos fueron estipulados de esta manera para fines del estudio y

para fines comparativos con datos que se mencionan posteriormente que igualmente fueron obtenidos de esta herramienta.

Con las mismas herramientas de inteligencia de mercados, se ha determinado que, por ejemplo, al utilizar el proceso para la internacionalización y búsqueda de nuevos mercados, podría a grandes rasgos tomarse a Canadá como un ejemplo de posible internacionalización, debido a que, según *Trade Map* (2023), Figura 9, Canadá se encuentra como tercer país con las mayores importaciones del producto MDF. Además, según la misma herramienta de inteligencia de mercados *Trade Map* (2023), Figura 11, se puede determinar que Canadá es el segundo país al que más exportaciones hace el Ecuador. También, *Export Potencial Map* (2023) Canadá está en el cuarto lugar de mercados potenciales para madera MDF exportada desde Ecuador y en segundo puesto como país con mayor facilidad para negociar.

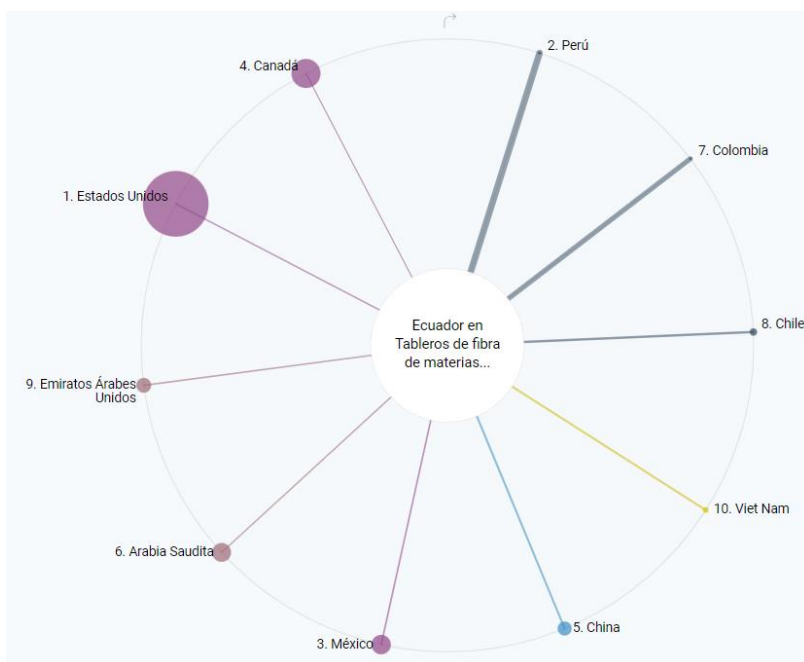


Figura 15. Países con mayor facilidad para negociar y con más potencial de exportación del producto MDF para Ecuador

Fuente: Recuperado de *Export Potencial Map* (2023)

Además, *Market Access* (2023) determina que no hay arancel aplicable para el producto MDF los requisitos de importación son pocos:

Customs tariffs ①

For product 44111400 – Medium density fibreboard (MDF) of wood, of a thickness > 9 mm
 Exported from **Ecuador** to **Canada**
 Tariff year: **2023 (HS Rev.2022)**
 Source : ITC (Market Access Map)

Tariff regime ①	Applied Tariff ①	AVE ①	Note
MFN duties (Applied) ④	0.00%	0.00%	

Figura 16. Aranceles aplicables para el producto MDF desde Ecuador hacia Canadá.

Fuente: Recuperado de *Market Access* (2023)



Figura 17. Requerimientos para importación del producto MDF a Canadá

Fuente: Recuperado de *Global Trade Helpdesk* (2023)



Figura 18. Posibles socios en Canadá

Fuente: Recuperado de *Global Trade Helpdesk* (2023)

Después del análisis realizado con las herramientas propuestas para la internacionalización y búsqueda de un nuevo mercado, se realizó un estimado de los posibles costos de exportación:

Tabla 6. Tabla de costos del proceso de exportación del producto MDF hacia Canadá

Costo	\$/M3 Canadá	\$/CONT Canadá
Costos de producción	\$ 400,00	\$ 15.200,00
Costos exportación	\$ 58,56	\$ 2.225,43
TOTAL	\$ 458,56	\$ 17.425,43
Precio de venta	\$ 706,00	\$ 26.828,00
Utilidad	\$ 247,44	\$ 9.402,57

Para fines de este estudio, se ha tomado un supuesto de los costos de exportación expuestos en la tabla anterior, y también del precio de venta, pues este último fue encontrado en una de las herramientas de inteligencia de mercados mencionada anteriormente *Trade Map* (2023) para fines comparativos. Con este ejemplo se puede determinar que el proceso de internacionalización y búsqueda de nuevos mercados propuesto es efectivo, pues, aunque a grandes rasgos, se ha encontrado un nuevo posible destino para el producto de madera MDF haciendo uso de las diferentes herramientas sugeridas, ya que, han servido como guía para encontrar mercados internacionales que podrían servir como un nuevo ingreso para la empresa.

Las herramientas de inteligencia de mercados mencionadas a lo largo de la propuesta del nuevo proceso poseen información de posibles compradores del producto MDF 441114, por lo que, si se desea mayor exactitud en cuanto a precios, las cotizaciones podrán ser realizadas de primera mano con los posibles clientes, cuya información podrá ser encontrada en las herramientas de inteligencia de mercado anteriormente descritas.

Además, se debe tomar en cuenta el costo del proceso determinado en el Análisis del Valor Agregado, que es bastante bajo:

Tabla 7. Tabla de Valor Agregado en cantidades

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	8 act	1,2 hrs	\$ 11,38
VAN	1 act	0,2 hrs	\$ 3,53
NAV	0 act	0,0 hrs	\$ -
Total	9 act	1,3 hrs	\$ 14,91

Estos costos del proceso representan un costo mensual, y el proceso propuesto se ha planteado a ser realizado dos veces al año para la recopilación de información y creación de una base de datos.

3.2.2 *Análisis financiero del proceso de exportación hacia E.E.U.U.*

En el proceso tomado como ejemplo de exportaciones de madera MDF de código 441114 desde Ecuador hacia Estados Unidos, se hacen envíos hacia ocho puertos en contenedores de 40 HC, y se determinaron los siguientes costos en las actividades del proceso determinadas en el Análisis del Valor Agregado:

Tabla 8. Valor Agregado en cantidades

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	1 act	2,0 hrs	\$ 17,24
VAN	13 act	5969,9 hrs	\$ 846,18
NAV	6 act	38,7 hrs	\$ 377,92
Total	20 act	6010,5 hrs	\$ 1.241,33

Con un supuesto de una mejora en la comunicación entre departamentos, así como también un establecimiento de convenios con navieras para agilizar el transporte y evitar demoras, podemos ver un costo en las actividades del mismo proceso de exportaciones de madera MDF de código 441114 desde Ecuador hacia Estados Unidos de:

Tabla 9. Valor Agregado en cantidades

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	1 act	1,3 hrs	\$ 11,49
VAN	13 act	5963,9 hrs	\$ 783,30
NAV	6 act	36,7 hrs	\$ 358,45
Total	20 act	6001,9 hrs	\$ 1.153,23

En caso de la implementación de las mejoras propuestas anteriormente para el proceso de exportación del producto MDF hacia E.E.U.U., se podría ver un ahorro de \$ 88,10 mensual en el proceso de exportación del producto MDF hacia el destino de E.E.U.U. Para este proceso de diseño su respectivo procedimiento que consta en el Anexo C.

3.2.3 Mapa de procesos propuesto

Se han añadido al mapa de procesos de la empresa Aglomerados Cotopaxi el nuevo proceso propuesto de Internacionalización-búsqueda de nuevos mercados como uno de sus procesos estratégicos, y también se añadió el proceso de exportación en uno de sus procesos de realización. Dichas añadiduras se pueden visualizar en la siguiente representación gráfica del mapa:

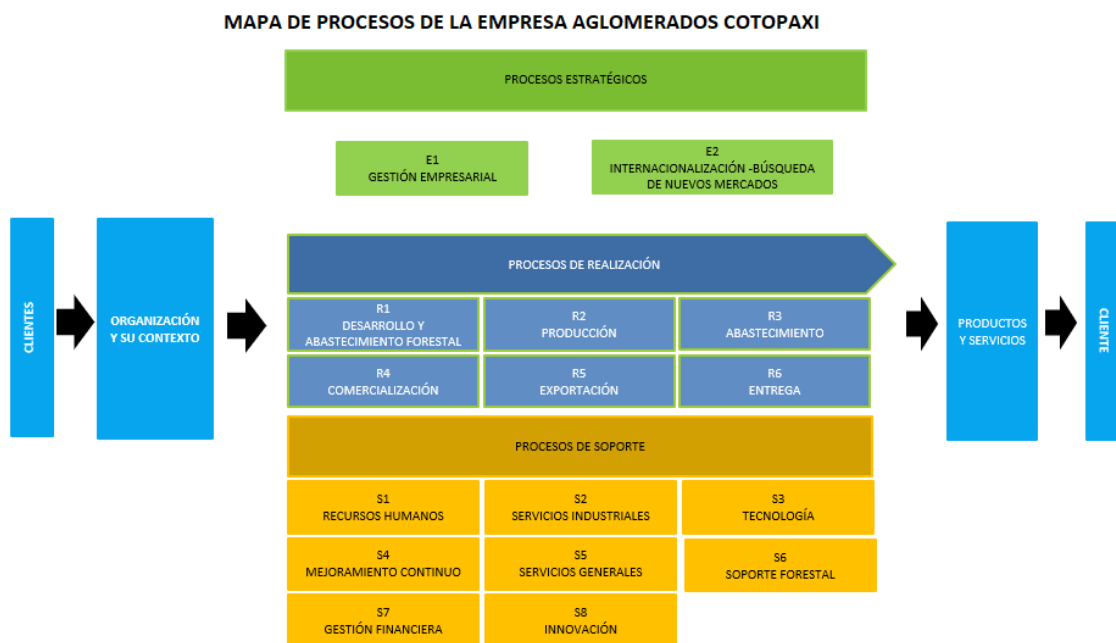


Figura 19. Mapa de Procesos propuesto

4 CONCLUSIONES

- Se realizó el diseño de la propuesta de mejora competitiva para la internacionalización y búsqueda de nuevos mercados, la que demostró que con su implementación se puede acceder a información clave para la expansión de la empresa.
- Mediante un estudio bibliográfico se determinó que las mejores estrategias para una mejora de la internacionalización son la búsqueda de nuevos mercados a través de herramientas de inteligencia de mercados, pues, al determinar posibles destinos y estudiar la capacidad de la empresa para realizar la acción de exportación en un nuevo mercado internacional, dicha expansión significará un aumento en la competitividad de la empresa por sobre sus competidores y podrá resultar en un crecimiento de esta.
- Después de realizar un diagnóstico general de los procesos, se determinó que la empresa Aglomerados Cotopaxi no cuenta con un proceso de internacionalización ni búsqueda de nuevos mercados, aunque ya cuenta con exportaciones hacia algunos países de América, busca la mejora de la competitividad mediante su exposición e inclusión hacia nuevos mercados internacionales.
- Después del diagnóstico de los procesos de la empresa, se determinó que las mejoras que pueden potenciar un el proceso de internacionalización, primeramente, es el establecimiento de un proceso de búsqueda de nuevos mercados internacionales, pues al realizar un estudio de mercado y guardar la información en una base de datos permitirá a la empresa conocer mejor la demanda en mercados internacionales y adaptarse para su expansión.
- Se determinó que es necesario dar seguimiento a los informes obtenidos del nuevo proceso de internacionalización y búsqueda de mercados e identificarlo en el mapa de procesos de la empresa.
- Se pudo determinar que el proceso de internacionalización y búsqueda de nuevos mercados solamente tiene un costo de \$14,91 mensual, lo que resulta ser bastante bajo.

- Al implementar las mejoras en la comunicación entre departamentos y establecimiento de convenios con navieras, se podría obtener un ahorro de \$88,10 dólares al momento de realizar el proceso.

5 RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de un nuevo proceso internacionalización a través de la búsqueda de mercados haciendo uso de herramientas de inteligencia de mercados para que la empresa logre un incremento en la competitividad y se tomen decisiones estratégicas para una posible expansión.
- Para un incremento en la competitividad se deberá estudiar una estrategia de expansión de la empresa mediante un nuevo proceso de internacionalización para búsqueda de nuevos mercados que se puede realizar 2 veces al año para la recopilación de la información en una base de datos.
- Se recomienda la realización de análisis del mercado y tendencias de este de manera semestral para el almacenamiento de información y que de ello resulte una base de datos que sirva como apoyo para tomar decisiones futuras acerca de una posible incursión en nuevos mercados.
- Para mejorar el desempeño de cada proceso es indispensable tener en cuenta que la comunicación entre departamentos sea efectiva, se recomienda el uso de apoyo de herramientas tecnológicas para agilizar los procesos, además del establecimiento de convenios con navieras para mejorar la logística de procesos de exportación para evitar retrasos en los plazos de entrega.
- Se recomienda implementar un seguimiento continuo al proceso propuesto de internacionalización y búsqueda de nuevos mercados para mantener una actualización de los resultados obtenidos e incluir el proceso de internacionalización y búsqueda de nuevos mercados y el proceso de exportación en el mapa de procesos de la empresa.
- Se recomienda también, el establecer acuerdos favorables con navieras luego de un estudio para determinar la mejor opción y de esta manera aumentar la seguridad, reducir incertidumbre, asegurar embarques y reducir tiempos de reservas.
- Además, se recomienda la implementación de canales de comunicación efectivos para fomentar la comunicación entre departamentos de manera rápida y transparente incluyendo herramientas en línea, reuniones semanales o mensuales, etc.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Aglomerados Cotopaxi*. (2023). <https://www.cotopaxi.com.ec/>
- Ansoff, I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall.
- Banco central del Ecuador* . (2019). BOLETÍN INFORMATIVO DE INTEGRACIÓN MONETARIA Y FINANCIERA : chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/BOLETIN312019.pdf
- Bose, T. (2016). Critical success factors of SME internationalization. *Journal of Small Business Strategy Peoria*, 2(26), 87-109.
- Bravo Carrasco, J. (2015). *Gestión de Procesos* . Evolución.
- Coface for Trade* . (2023). <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Ecuador>
- Echeverría, H. (2023). *Derechos de la Naturaleza*. Base legal para DDN en Ecuador: <https://www.derechosdelanaturaleza.org.ec/base-legal-para-ddn-en-ecuador/#:~:text=La%20Constituci%C3%B3n%20de%20la%20Rep%C3%ABlica,eI%20respeto%20a%20la%20Naturaleza>.
- Ecuador, U. M. (2021). *Embajada y Consulado de EEUU en Ecuado*. <https://ec.usembassy.gov/es/>
- Edimca. (2023). *Edimca*. Todo lo que necesitas saber sobre aglomerados: <https://edimca.com.ec/blogs/aglomerados-lo-que-necesitas-saber.html>
- Export Potential Map*. (2023). <https://exportpotential.intracen.org/es/>
- Forest Stewardship Council*. (2023). <https://fsc.org/en>
- Hammer, M. (2006). *La Agenda*. Deusto.

- Johanson, J., & Wiedersheim, P. F. (1975). The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of management studies*, 3(12), 305-323.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de marketing. En P. Kotler, & K. Keller, *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson.
- Krugman, P., Obstfeld, M., & Marc, M. (2012). *Economía Internacional: Teoría y política*. Pearson.
- Lean Manufacturing*. (2023). <https://leanmanufacturing10.com/vsm-value-stream-mapping>
- Market Access Map*. (2023). <https://www.macmap.org/>
- Martinez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Análisis del Entorno. Ediciones Diazde Santos. *Análisis del Entorno. Ediciones Diazde Santos*. Díaz de Santos.
- Molina, G. (2022). *AP News*. Ecuador busca acuerdo comercial con EEUU: <https://apnews.com/article/b210ca076af2d83dc6e883b7e5f8d322>
- Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo*. (2023). <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025-de-ecuador#:~:text=El%20Plan%20de%20Creaci%C3%B3n%20de,en%20el%20Plan%20de%20Gobierno>.
- Organización Internacional para la Normalización. (2023). *ISO 9000:2015 (2015)*. <https://www.iso.org/standard/68376.html>
- Organización Mundial del Comercio. (2020). *Organización Mundial del Comercio. ¿Qué es la internacionalización?*: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact4_s.htm


7 ANEXOS

ANEXO A. Análisis de valor agregado Proceso de Exportación a E.E.U.U. – Situación actual

Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	% Carga	Carga	Costo	O	□	⇌	D	▽	Tipo
Elabora proforma	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 DOCS		3,0 minutos		0,00010504	1,26%	2,0 hrs/mes	\$ 17,24	X					VAC
Envía proforma	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 DOCS		3,0 minutos		0,00010504	1,26%	2,0 hrs/mes	\$ 17,24			X			VAN
Revisa proforma	Planificador de producción	cada 1 meses		40 DOCS		4 minutos		0,00010504	1,68%	2,7 hrs/mes	\$ 22,98		X				VAN
Elabora proforma (reproceso)	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 DOCS		3,0 minutos		0,00010504	1,26%	2,0 hrs/mes	\$ 17,24	X					VAN
Envía proforma (reproceso)	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 DOCS		3,0 minutos		0,00010504	1,26%	2,0 hrs/mes	\$ 17,24			X			NAV
Ingresa orden de producción al sistema	Planificador de producción	cada 1 meses		40 DOCS		5 minutos		0,00010504	2,10%	3,3 hrs/mes	\$ 28,73	X					VAN
Planifica producción	Planificador de producción	cada 1 meses		4 PLANES SEMANALES		60 minutos		0,00010504	2,52%	4,0 hrs/mes	\$ 34,47	X					VAN
Realiza pedido de resina	Planificador de producción	cada 1 meses		4 PLANES SEMANALES		30 minutos		0,00010504	1,26%	2,0 hrs/mes	\$ 17,24	X					VAN
Ejecuta proceso de producción	EQUIPO DE PRODUCCION	cada 1 meses		1520 M3		228,4 minutos		0,00010504	3646,72%	5786,1 hrs/mes	\$ -	X					VAN
Envía Packing list a facturación	ASISTENTE DE BODEGA	cada 1 meses		40 docs		5 minutos		0,00010504	2,10%	3,3 hrs/mes	\$ 28,73			X			NAV
Elabora factura	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 docs		30 minutos		0,00010504	12,61%	20,0 hrs/mes	\$ 172,35	X					VAN
Revisa Factura	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 docs		15 minutos		0,00010504	6,30%	10,0 hrs/mes	\$ 86,18		X				NAV
Elabora Factura (reproceso)	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 docs		15 minutos		0,00010504	6,30%	10,0 hrs/mes	\$ 86,18	X					NAV
Envía Factura (reproceso)	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 docs		3 minutos		0,00010504	1,26%	2,0 hrs/mes	\$ 17,24			X			VAN
Carga matelal	EQUIPO DE BODEGA	cada 1 meses		40 cont		153,6 minutos		0,00010504	64,54%	102,4 hrs/mes	\$ -	X					VAN
Reserva con navieras	Analista de transporte	cada 1 meses		40 BLs		5 minutos		0,00010504	2,10%	3,3 hrs/mes	\$ 39,90	X					VAN
Elabora documentos de exportación	Analista de transporte	cada 1 meses		40 docs		40 minutos		0,00010504	16,81%	26,7 hrs/mes	\$ 319,20	X					VAN
Revisa Documentos	Analista de transporte	cada 1 meses		40 docs		20 minutos		0,00010504	8,40%	13,3 hrs/mes	\$ 159,60		X				VAN
Elabora documentos (reproceso)	Analista de transporte	cada 1 meses		40 docs		15 minutos		0,00010504	6,30%	10,0 hrs/mes	\$ 119,70	X					NAV
Envía documentos (reproceso)	Analista de transporte	cada 1 meses		40 docs		5 minutos		0,00010504	2,10%	3,3 hrs/mes	\$ 39,90			X			NAV
Deposita en el puerto	NO REQUIERE	cada 1 meses		40 cont													

ANEXO B. Análisis de valor agregado Proceso de Exportación a E.E.U.U. – Situación propuesta

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	% Carga	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Elabora proforma	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 DOCS		2,0 minutos		0,00010504	0,84%	1,3 hrs/mes	\$ 11,49	X					VAC
3	Envía proforma	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 DOCS		2,0 minutos		0,00010504	0,84%	1,3 hrs/mes	\$ 11,49			X			VAN
4	Revisa proforma	Planificador de producción	cada 1 meses		40 DOCS		4,0 minutos		0,00010504	1,68%	2,7 hrs/mes	\$ 22,98		X				VAN
5	Elabora proforma (reproceso)	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 DOCS		1,0 minutos		0,00010504	0,42%	0,7 hrs/mes	\$ 5,75	X					VAN
6	Envía proforma (reproceso)	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 DOCS		1,0 minutos		0,00010504	0,42%	0,7 hrs/mes	\$ 5,75			X			NAV
7	Ingresa orden de producción al sistema	Planificador de producción	cada 1 meses		40 DOCS		5,0 minutos		0,00010504	2,10%	3,3 hrs/mes	\$ 28,73	X					VAN
8	Planifica producción	Planificador de producción	cada 1 meses		4 PLANES SEMANALES		60,0 minutos		0,00010504	2,52%	4,0 hrs/mes	\$ 34,47	X					VAN
9	Realiza pedido de resina	Planificador de producción	cada 1 meses		4 PLANES SEMANALES		30,0 minutos		0,00010504	1,26%	2,0 hrs/mes	\$ 17,24	X					VAN
10	Ejecuta proceso de producción	EQUIPO DE PRODUCCION	cada 1 meses		1520 M3		228,4 minutos		0,00010504	3646,72%	5786,1 hrs/mes	\$ -	X					VAN
11	Envía Packing list a facturación	ASISTENTE DE BODEGA	cada 1 meses		40 docs		5,0 minutos		0,00010504	2,10%	3,3 hrs/mes	\$ 28,73			X			NAV
12	Elabora factura	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 docs		30,0 minutos		0,00010504	12,61%	20,0 hrs/mes	\$ 172,35	X					VAN
13	Revisa Factura	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 docs		15,0 minutos		0,00010504	6,30%	10,0 hrs/mes	\$ 86,18		X				NAV
14	Elabora Factura (reproceso)	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 docs		15,0 minutos		0,00010504	6,30%	10,0 hrs/mes	\$ 86,18	X					NAV
15	Envía Factura (reproceso)	Analista servicio al cliente	cada 1 meses		40 docs		2,0 minutos		0,00010504	0,84%	1,3 hrs/mes	\$ 11,49			X			VAN
16	Carga material	EQUIPO DE BODEGA	cada 1 meses		40 cont		153,6 minutos		0,00010504	64,54%	102,4 hrs/mes	\$ -	X					VAN
17	Reserva con navieras	Analista de transporte	cada 1 meses		40 BLS		10,0 minutos		0,00010504	4,20%	6,7 hrs/mes	\$ 79,80	X					VAN
18	Elabora documentos de exportación	Analista de transporte	cada 1 meses		40 docs		30,0 minutos		0,00010504	12,61%	20,0 hrs/mes	\$ 239,40	X					VAN
19	Revisa Documentos	Analista de transporte	cada 1 meses		40 docs		20,0 minutos		0,00010504	8,40%	13,3 hrs/mes	\$ 159,60		X				VAN
20	Elabora documentos (reproceso)	Analista de transporte	cada 1 meses		40 docs		15,0 minutos		0,00010504	6,30%	10,0 hrs/mes	\$ 119,70	X					NAV
21	Envía documentos (reproceso)	Analista de transporte	cada 1 meses		40 docs		4,0 minutos		0,00010504	1,68%	2,7 hrs/mes	\$ 31,92			X			NAV
22	Deposita en el puerto	NO REQUIERE	cada 1 meses		40 cont													

	Aglomerados Cotopaxi S.A.	ANEXO C MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: R5-P-01	Exportación a E.E.U.U.		
Edición No. 01		Pág. 58 de 88	

1. PROPÓSITO

Expandir la empresa al mercado estadounidense mediante la distribución y venta de los productos a base de madera que cumplan con todos los requisitos y certificaciones para ingresar al país extranjero de destino y lograr el fortalecimiento de la empresa.

2. ALCANCE


Este proceso aplica para la exportación del producto el producto 441114 Tableros de Fibra de Densidad Media (MDF) de espesor superior a 9 milímetros a Estados Unidos de América.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- Analista de comercio exterior

4. RECURSOS

- Analista de comercio exterior
- Analista servicio al cliente
- Planificador de producción
- Asistente de bodega
- Analista de transporte
- Equipo de producción
- Equipo de bodega

	Aglomerados Cotopaxi S.A.	ANEXO C MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	CODIGO: R5-P-01	Exportación a E.E.U.U.
Edición No. 01		Pág. 59 de 88

5. DEFINICIONES

- **Resina:** Una sustancia viscosa y pegajosa producida por ciertas plantas o sintetizada artificialmente. Las resinas pueden ser utilizadas en una amplia gama de aplicaciones, como adhesivos, revestimientos, plásticos, entre otros.
- **Tablero MDF:** El MDF (Medium Density Fiberboard) es un tipo de tablero de fibra de densidad media. Está compuesto por fibras de madera y resinas sintéticas que se prensan juntas para formar un tablero denso y uniforme. El MDF se utiliza comúnmente en la fabricación de muebles y en la construcción de interiores.
- **Naviera:** Una naviera es una empresa que se dedica al transporte de mercancías por vía marítima. Estas empresas operan y gestionan flotas de buques para transportar contenedores, carga a granel u otros tipos de mercancías en todo el mundo.
- **Packing list:** Una *packing list*, también conocida como lista de empaque o lista de embalaje, es un documento detallado que enumera los artículos incluidos en un envío o carga. Proporciona información sobre la cantidad, descripción y peso de cada artículo, lo que facilita la verificación y el control de la mercancía durante el proceso de envío y recepción.

6. POLÍTICAS

- Se revisarán todos los documentos como proformas, facturas o documentos de exportación.

**CODIGO:****R5-P-01**

Exportación a E.E.U.U.

Edición No. 01**Pág. 60 de 88**

- Cada actividad se notificará mediante un correo electrónico al departamento respectivo con copia al resto de departamentos involucrados en el proceso.
- En caso de existir algún error en la redacción de documentos, se notificará mediante correo electrónico al jefe inmediato del departamento y se procederá a su corrección en no más de un lapso de 2 horas laborables.

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Nro.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Elabora Proforma	Se prepara el documento que detalla el producto solicitado, términos, condiciones y costos.	Analista servicio al cliente	Proforma
2	Envía proforma	Envía la proforma para su revisión y aprobación.	Analista servicio al cliente	Proforma
3	Revisa proforma	Se recibe la proforma, y se revisan que los datos sean los correctos para	Analista servicio al cliente	Proforma



Aglomerados Cotopaxi

S.A.

ANEXO C

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:

R5-P-01

Exportación a E.E.U.U.

Edición No. 01

Pág. 61 de 88

		poder validar la información		
4	Elabora proforma (reproceso)	En caso de que existan errores se vuelve a realizar la proforma con la información correcta	Analista servicio al cliente	Proforma
5	Envía proforma (reproceso)	Se procede a enviar la nueva proforma corregida	Analista servicio al cliente	Proforma
6	Ingresar orden de producción al sistema	Registra la orden de producción en el sistema de la empresa para dar inicio al proceso de fabricación de los productos.	Planificador de producción	Orden de producción
7	Planifica producción	Establece un plan de producción que incluye la asignación de recursos, la programación de actividades y la	Planificador de producción	



Aglomerados Cotopaxi

S.A.

ANEXO C

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:

R5-P-01

Exportación a E.E.U.U.

Edición No. 01

Pág. 62 de 88

		estimación de tiempos.		
8	Realiza pedido de resina	Solicita la compra de la resina necesaria para la producción de los tableros MDF.	Planificador de producción	Petición
9	Producción de Tableos MDF	Inicia la fabricación de los tableros MDF correspondientes al pedido realizado por el cliente. Una vez las partículas de madera hayan quedado de la densidad deseada se procede al corte de esta en donde se realiza los cortes necesarios en los tableros para obtener las dimensiones requeridas. Luego	Equipo de producción	

**CODIGO:****R5-P-01**

Exportación a E.E.U.U.

Edición No. 01**Pág. 63 de 88**

		se moldurera el tablero de MDF según los acabados especificados en la proforma. Finalmente se procede a trefilar para obtener el perfil deseado de los tableros.		
10	Envía <i>Packing list</i> a facturación	Prepara y envía el listado detallado de los productos y su empaquetado al departamento de facturación.	Asistente de bodega	<i>Packing list</i>
11	Elabora factura	Genera la factura correspondiente a la venta de los productos exportados.	Analista servicio al cliente	Factura
12	Revisa Factura	Se revisa que los datos de la factura se encuentren correctos para enviar.	Analista servicio al cliente	Factura



Aglomerados Cotopaxi

S.A.

ANEXO C

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:

R5-P-01

Exportación a E.E.U.U.

Edición No. 01

Pág. 64 de 88

	Elabora factura (reproceso)	En caso de que la factura esté con datos incorrectos, se corrige y se envía nuevamente.	Analista servicio al cliente	Factura
13	Envía factura (reproceso)	Se procede a enviar la factura con los datos correctos	Analista servicio al cliente	Factura
14	Carga material	Organiza y carga los tableros MDF en contenedores o embalajes adecuados para su transporte.	Equipo de bodega	
15	Reserva con navieras	Realiza la reserva del transporte marítimo con las compañías navieras para asegurar el envío de la carga.	Analista de transporte	Reserva
16	Elabora documentos de exportación	Prepara los documentos necesarios para el proceso de	Analista de transporte	<ul style="list-style-type: none">• Factura comercial



CODIGO:

R5-P-01

Exportación a E.E.U.U.

Edición No. 01

Pág. 65 de 88

		exportación, como la declaración de aduana, facturas comerciales, certificados de origen y otros requerimientos legales.		<ul style="list-style-type: none">• Lista de empaque• Certificado de origen• Declaración de aduanas• Documentos de seguro• Documentos de transporte• Bill of Landing
17	Revisa Documentos	Se revisan los datos correctos	Analista de transporte	<ul style="list-style-type: none">• Factura comercial• Lista de empaque• Certificado de origen• Declaración de aduanas

**CODIGO:****R5-P-01**

Exportación a E.E.U.U.

Edición No. 01**Pág. 66 de 88**

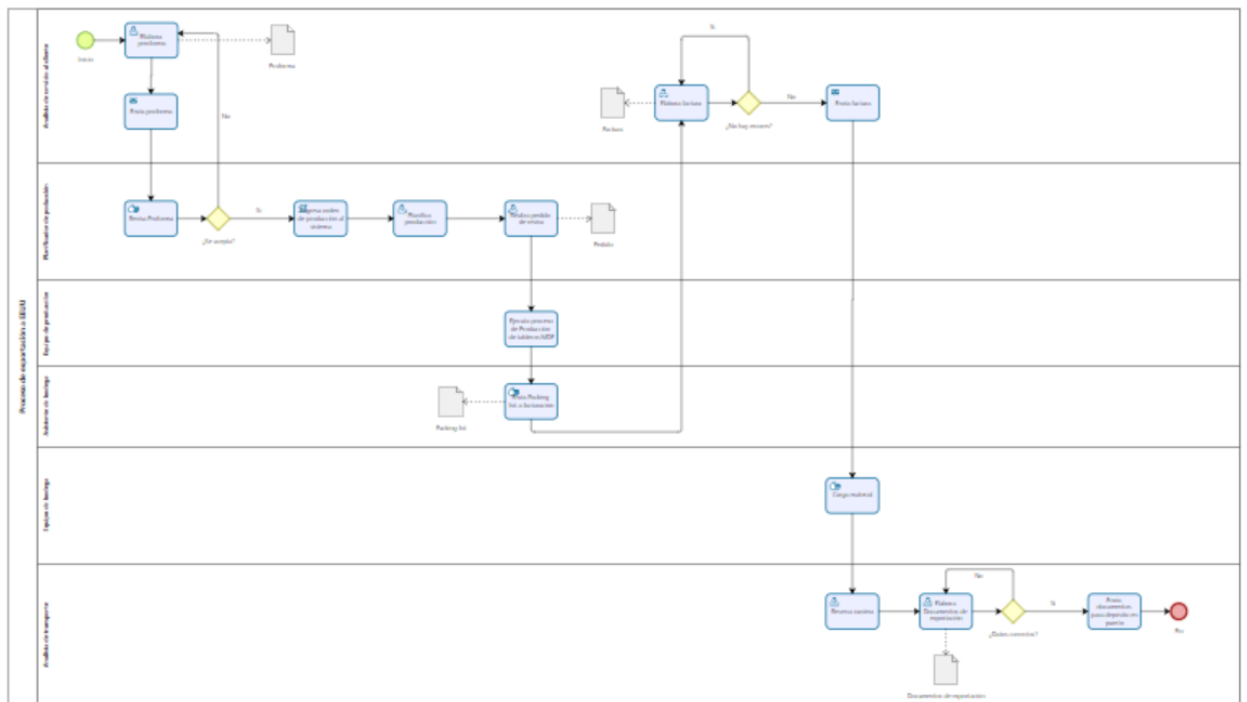
				<ul style="list-style-type: none">• Documentos de seguro• Documentos de transporte• <i>Bill of Landing</i>
18	Elabora documentos (reproceso)	En caso de encontrar errores se vuelve a elaborar	Analista de transporte	
19	Envía documentos (reproceso)	Se envía nuevamente sin los errores	Analista de transporte	<ul style="list-style-type: none">• Factura comercial• Lista de empaque• Certificado de origen• Declaración de aduanas• Documentos de seguro• Documentos de transporte



CODIGO:	Exportación a E.E.U.U.
R5-P-01	
Edición No. 01	
Pág. 67 de 88	

				• <i>Bill of Landing</i>
20	Deposita en el puerto	Entrega la carga en el puerto designado para su embarque.	NO REQUIERE	

8. DIAGRAMA DE FLUJO



9. INDICADORES

Código	R5-IND-01
---------------	-----------

**Aglomerados Cotopaxi****S.A.****ANEXO C****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****CODIGO:****R5-P-01**

Exportación a E.E.U.U.

Edición No. 01**Pág. 68 de 88**

Nombre	Volumen de exportación					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Tasa (por ejemplo, toneladas)					
Descripción	Este indicador mide la cantidad total de madera MDF de 9 milímetros exportada desde Ecuador hacia Estados Unidos en un período determinado. Es útil para evaluar el crecimiento o la disminución de las exportaciones y para establecer metas de volumen.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Sumatoria de toneladas de madera MDF de 9 mm exportadas	Mensual	Positivo (mayor volumen indica un mejor desempeño)	1	1,2	Analista de transporte	Gerente Comercial

Código	R5-IND-02
Nombre	Calidad del producto
Tipo de medida	Eficacia
Tipo de relación	Porcentaje (por ejemplo, reclamaciones por unidad de envío)
Descripción	La calidad del producto exportado es un indicador crítico. Puede medirse mediante el monitoreo de los niveles de reclamaciones o devoluciones por parte de los clientes en Estados Unidos. Un bajo número de reclamaciones indica una buena calidad del producto y un proceso de exportación efectivo.

**CODIGO:****R5-P-01**

Exportación a E.E.U.U.

Edición No. 01**Pág. 69 de 88**

Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de productos defectuosos / Número total de productos fabricados) * 100	Mensual	Negativo (menor número de reclamaciones indica un mejor desempeño)	95%	100%	Analista de servicio al cliente	Gerente Comercial

Código	R5-IND-03					
Nombre	Costos logísticos unitarios-MDF 9mm					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Tasa					
Descripción	Este indicador mide los costos asociados con el transporte, almacenamiento y manejo de la madera MDF durante el proceso de exportación. El objetivo es mantener los costos logísticos bajo control y buscar formas de optimizar la cadena de suministro para reducirlos					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Costos logísticos totales / Cantidad de unidades de MDF 9mm	Mensual	Negativo (menor valor monetario indica un mejor desempeño)	\$450	\$460	Analista financiero	Gerente Comercial

**Aglomerados Cotopaxi****S.A.****ANEXO C****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****CODIGO:****R5-P-01**

Exportación a E.E.U.U.

Edición No. 01**Pág. 70 de 88**

Código	R5-IND-04					
Nombre	Tiempo de despacho aduanero					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	tasa					
Descripción	El tiempo necesario para el despacho aduanero es un indicador crítico, ya que puede afectar los plazos de entrega y la eficiencia del proceso de exportación. Medir el tiempo promedio requerido para completar el despacho aduanero ayudará a identificar posibles cuellos de botella y buscar mejoras en este aspecto.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Fecha y hora de despacho aduanero - Fecha y hora de presentación de documentos de importación	Mensual	Negativo (menor tiempo de despacho aduanero indica un mejor desempeño)	35 horas	72 horas	Analista de transporte	Gerente Comercial

10. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
R5-DOC-01	Interno	Factura comercial	Impreso y digital	4 años	Se manda al archivo pasivo



Aglomerados Cotopaxi

S.A.

ANEXO C

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:

R5-P-01

Exportación a E.E.U.U.


Edición No. 01

Pág. 71 de 88

R5-DOC-02	Interno	<i>Packing list</i>	Impreso y digital	4 años	Se manda al archivo pasivo
R5-DOC-03	Interno	Lista de empaque	Impreso y digital	4 años	Se manda al archivo pasivo
R5-DOC-04	Interno	Certificado de origen	Impreso y digital	4 años	Se manda al archivo pasivo
R5-DOC-05	Interno	<i>Bill of lading</i>	Impreso y digital	4 años	Se manda al archivo pasivo
R5-DOC-06	Interno	Declaración de aduanas	Impreso y digital	4 años	Se manda al archivo pasivo
R5-DOC-07	Interno	Documentos de seguro	Impreso y digital	4 años	Se manda al archivo pasivo
R5-DOC-08	Interno	Documentos de transporte	Impreso y digital	4 años	Se manda al archivo pasivo

ANEXO D. Análisis de valor agregado Proceso de Internacionalización – Búsqueda de mercados – Situación propuesta

Actividad	Responsable	recuenci	scala Fre	Volumen	Escala Vol.	Duración	scala Du	FTE	% Carga	Carga	Costo	□	□	⇒	D	▽	Tipo
Identifica oportunidades en los mercados externos	Analista de servicio al cliente	cada 6 meses		1 informe		60 minutos		0,00010504	0,11%	0,2 hrslmes	\$ 1,44	X					VAC
Realiza Análisis de Mercados Externos	Analista de servicio al cliente	cada 6 meses		1 informe		60 minutos		0,00010504	0,11%	0,2 hrslmes	\$ 1,44	X					VAC
Realiza Análisis de Factores Sociales, demográficos	Analista de servicio al cliente	cada 6 meses		1 informe		60 minutos		0,00010504	0,11%	0,2 hrslmes	\$ 1,44	X					VAC
Realiza análisis de factores competitivos	Analista de servicio al cliente	cada 6 meses		1 informe		60 minutos		0,00010504	0,11%	0,2 hrslmes	\$ 1,44	X					VAC
Realiza análisis sobre aranceles aduaneros aplicados y acuerdos comerciales	Analista de transporte	cada 6 meses		1 informe		30 minutos		0,00010504	0,05%	0,1 hrslmes	\$ 1,00	X					VAC
Realiza análisis económico del comercio internacional utilizando la metodología del potencial de exportación	Analista de servicio al cliente	cada 6 meses		1 informe		60 minutos		0,00010504	0,11%	0,2 hrslmes	\$ 1,44	X					VAC
Realiza búsqueda de posibles compradores	Analista de servicio al cliente	cada 6 meses		1 informe		60 minutos		0,00010504	0,11%	0,2 hrslmes	\$ 1,44	X					VAC
Revisa análisis previos	Gerente de comercialización	cada 6 meses		1 informe		30 minutos		0,00010504	0,05%	0,1 hrslmes	\$ 1,77		X				VAC
Decide la mejor opción para la internacionalización	Gerente de comercialización	cada 6 meses		1 informe		60 minutos		0,00010504	0,11%	0,2 hrslmes	\$ 3,53	X					VAN
Mide el desempeño del proceso	Analista de servicio al cliente	cada 6 meses		1 informe		60 minutos		0,00010504	0,11%	0,2 hrslmes	\$ 1,44	X					VAN
Evalúa el desempeño del proceso	Gerente de comercialización	cada 6 meses		1 informe		60 minutos		0,00010504	0,11%	0,2 hrslmes	\$ 3,53		X				VAN
Toma acciones correctivas	Gerente de comercialización	cada 6 meses		1 informe		240 minutos		0,00010504	0,42%	0,7 hrslmes	\$ 14,13	X					VAN

 Aglomerados Cotopaxi S.A.		ANEXO E MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: E2-P-01	INTERNACIONALIZACIÓN - BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS	
Edición No. 01		Pág. 73 de 88

1. PROPÓSITO

Lograr la expansión, crecimiento y mejora de la competitividad de la empresa más allá del mercado nacional mediante herramientas de inteligencia de mercados para lograr incursionar en mercados internacionales a un mayor volumen.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para la exportación de productos derivados de la madera a nuevos mercados internacionales.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente comercial

4. RECURSOS


- Analista de servicio al cliente
- Gerente comercial
- Analista de transporte

5. DEFINICIONES

- **Arancel:** Un arancel es un impuesto o gravamen que se aplica a los bienes y servicios importados o exportados entre países.
- **Demografía:** se refiere al estudio de la densidad poblacional dependiendo de factores como la edad, género, raza, etc.

6. POLÍTICAS

- De cada actividad debe resultar un informe detallado de los resultados obtenidos
- En caso de determinar que es posible una expansión mediante la exportación a un determinado país, se notificará por correo al departamento de comercio exterior para la revisión de viabilidad

 Aglomerados Cotopaxi S.A.		ANEXO E MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: E2-P-01	INTERNACIONALIZACIÓN - BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS	
Edición No. 01		Pág. 74 de 88

- Toda la información recopilada deberá ingresarse a una base de datos especificando su fecha de recolección.

7. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Nro.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
1	Identifica oportunidades en los mercados externos	Mediante la herramienta de inteligencia de mercados <i>Trade Map</i> , se recopilará información acerca de principales países importadores del producto que se desea exportar, así como también principal competencia de otros países exportadores. También se podrá incluir principales empresas importadoras del país de destino al que se desea	Analista servicio al cliente	Informe de oportunidades



Aglomerados Cotopaxi

S.A.

ANEXO E

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:

E2-P-01

INTERNACIONALIZACIÓN - BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS

Edición No. 01

Pág. 75 de 88

Nro.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
		exportar y principales empresas exportadoras de ese producto.		
2	Realiza Análisis de Mercados Externos	Una vez determinados los posibles destinos para la exportación, mediante un análisis de estos con la herramienta de inteligencia de mercados COFACE, se podrá determinar más información acerca del posible destino, su situación económica y política y se detallará dicha información.	Analista servicio al cliente	Informe de mercados externos
3	Realiza Análisis de Factores Sociales, demográficos	En caso de requerir, se ingresará a la herramienta International Database Census Bureau para poder	Analista servicio al cliente	Informe de factores demográficos



Aglomerados Cotopaxi

S.A.

ANEXO E

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:

E2-P-01

INTERNACIONALIZACIÓN - BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS

Edición No. 01

Pág. 76 de 88

Nro.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
		realizar una segmentación de mercado para el producto posible a exportar.		
4	Realiza análisis de factores competitivos	Con <i>Atlas economic complexity</i> se determina posibles oportunidades de expansión u desarrollo para los países en el mercado internacional.	Analista servicio al cliente	Informe de competitividad
5	Realiza análisis sobre aranceles aduaneros aplicados y acuerdos comerciales	Con la herramienta de <i>Market Access</i> se consultan los aranceles aplicables para la entrada del producto que se desea exportar en el país de destino.	Analista de transporte	Informe de aranceles aduaneros y acuerdos comerciales
6	Realiza análisis económico del comercio internacional utilizando	Con la herramienta <i>Export Potencial Map</i> , se establece información acerca de productos con	Analista servicio al cliente	Informe de mercados potenciales

**Aglomerados Cotopaxi****S.A.****ANEXO E****MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****CODIGO:****E2-P-01****INTERNACIONALIZACIÓN - BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS****Edición No. 01****Pág. 77 de 88**

Nro.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
	la metodología del potencial de exportación	potencial no explotado para su exportación a diferentes destinos.		
7	Realiza búsqueda de posibles compradores	Mediante la herramienta <i>Connect Americas</i> , se recopilarán datos de compradores del producto que se desea exportar.	Analista servicio al cliente	Informe de posibles clientes
8	Revisa análisis previos	Se revisan los informes detallados anteriormente de cada ámbito a estudiar.	Gerente de comercialización	Informe de análisis previos
9	Decide la mejor opción para la internacionalización	Después del análisis de los informes resultantes de actividades anteriores, se podrá tomar la decisión de si se desea o no proseguir con la internacionalización	Gerente de comercialización	Informe de posibles alternativas



Aglomerados Cotopaxi

S.A.

ANEXO E

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:

E2-P-01

INTERNACIONALIZACIÓN - BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS

Edición No. 01

Pág. 78 de 88

Nro.	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTO
10	Mide el desempeño del proceso	Se realiza la medición del proceso	Analista de servicio al cliente	Informe de desempeño del proceso
11	Evalúa el desempeño del proceso	A partir de la información obtenida en la medición del desempeño del proceso, se evalúan los resultados	Gerente de comercialización	Informe de evaluación de desempeño del proceso
12	Toma acciones correctivas	A partir de los resultados obtenidos de las dos actividades anteriores acerca del desempeño del proceso, se procede a tomar, acciones en caso de ser necesarias, para corregirlo	Gerente de comercialización	Informe de acciones correctivas



CODIGO:

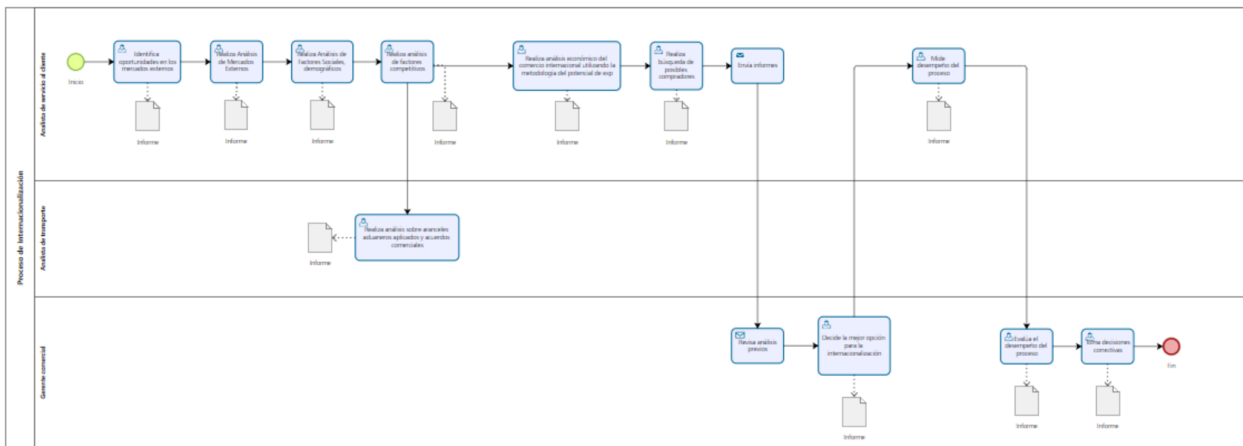
E2-P-01

INTERNACIONALIZACIÓN - BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS

Edición No. 01

Pág. 79 de 88

8. DIAGRAMA DE FLUJO



9. INDICADORES

Código	E2-IND-01					
Nombre	Incurción en nuevos mercados					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Este indicador mide el número de mercados objetivos alcanzados con relación al número de mercados objetivos identificados					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de nuevos mercados alcanzados /	Anual	Positivo	90%	100%	Analista de servicio al cliente	Gerente de comercialización



Aglomerados Cotopaxi

S.A.

ANEXO E

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:

E2-P-01

INTERNACIONALIZACIÓN - BÚSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS

Edición No. 01

Pág. 80 de 88

Número total de mercados objetivo) x 100						
--	--	--	--	--	--	--

10. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
E2-IN-01	Interno	Informe de internacionalización de nuevos mercados	Impreso o digital	Se mantiene en una base de datos por 2 años	Se ingresa a un base de datos