

**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**

**MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN EN LA EMPRESA  
NOVOPAN DEL ECUADOR UBICADA EN EL CANTÓN QUITO**

**BERENIZ JHOANA ROJAS SALAZAR**

**DIRECTOR: MGTR. ELISA BRAVO RAMÍREZ**

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

**QUITO, DICIEMBRE – 2023**

**Director**  
Mgt. Elisa Bravo Ramírez  
**Lector**  
Mgt. Francisco Moscoso

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a Dios quien me ha dado la fortaleza para culminar los años de la carrera y este arduo trabajo, a mis padres quienes siempre me ha impulsado a dar lo mejor de mí y no desfallecer, a mis hermanos y amigos que siempre estuvieron al pendiente de mis avances, por su apoyo incondicional en cada paso de este trabajo. A mi tutora de tesis quien me ha ayudado a realizar de manera correcta este trabajo y a la empresa que me ha podido compartir información de gran importancia para realizar la propuesta deseada. Cada una de estas personas han formado parte de la culminación de este periodo de estudio y este trabajo final, permitiéndome salir siempre adelante pese a las dificultades del camino.

## **DEDICATORIA**

A mis padres quienes han sido mi motor  
para seguir en cada paso que he dado.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. MARCO CONCEPTUAL.....	3
1.1 Descripción de los procesos de exportación.....	3
1.1.1 Comercio internacional.....	3
1.1.2 Teorías del comercio exterior.....	3
1.1.2.1 Ventaja absoluta.....	3
1.1.2.2 Ventaja Comparativa.....	3
1.1.2.3 Modelo de Heckscher – Ohlin (H-O).....	4
1.1.3 ¿Qué es exportación?.....	4
1.1.4 Logística de distribución.....	4
1.1.4.1 Logística de distribución internacional.....	4
1.1.4.2 Logística de distribución sector maderero.....	5
1.1.4.3 Canales de distribución.....	5
1.2 Industria Maderera.....	5
1.2.1 Deforestación.....	5
1.2.2 Reforestación.....	6
1.2.3 Gestión forestal sostenible.....	6
1.2.4 Procesos productivos.....	6
1.2.5 Cadena de Valor.....	6
1.2.6 Productos derivados de la madera.....	7
1.3 Análisis de la competencia.....	7
1.3.1 Fortalezas y debilidades de una empresa.....	7
1.3.2 Oportunidades y amenazas de una empresa.....	8
1.3.3 Segmentación de mercado.....	8
1.3.4 Selección de mercados objetivo.....	8

1.3.5	Estrategia de precios. ....	9
1.4	Ventaja competitiva .....	9
1.4.1	Innovación. ....	9
1.4.2	Alianzas estratégicas.....	9
1.4.3	Eficiencia operacional.....	9
1.4.4	Diferenciación de productos. ....	10
1.5	Mejoramiento de procesos .....	10
1.5.1	Gestión de calidad.....	10
1.5.2	Mejora continua (Kaizen). ....	10
1.5.3	¿Qué es un proceso? .....	10
1.5.4	Fases del mejoramiento de procesos.....	11
1.5.4.1	Selección de los problemas. ....	11
1.5.4.2	Cuantificación y subdivisión.....	11
1.5.4.3	Análisis de causas raíz específicas.....	11
1.5.4.4	Diseño y programación de soluciones.....	11
1.5.4.5	Implantación de soluciones.....	11
1.5.4.6	Establecimiento de acciones de garantía.....	11
1.5.5	Diagrama SIPOC .....	11
1.5.6	Hoja Análisis de procesos.....	12
1.5.7	Análisis de valor agregado de los procesos .....	13
2.	DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN .....	14
2.1	Descripción de la empresa .....	14
2.1.1	Antecedentes de la empresa.....	14
2.1.2	Perfil de la Organización .....	14
2.1.3	Misión.....	15
2.1.4	Valores.....	15

2.1.5	Certificaciones.....	15
2.1.5.1	ISO 9001:2015 .....	15
2.1.5.2	ISO 14001:2015 .....	15
2.1.5.3	ISO 45001:2018 .....	16
2.1.5.4	BASC .....	16
2.1.5.5	Certificación Ambiental Punto Verde.....	16
2.1.6	Productos ofertados.....	16
2.1.6.1	Paneles de madera .....	16
2.1.6.2	Paneles decorativos. ....	17
2.1.7	Organigrama .....	18
2.1.8	Mapa de procesos.....	20
2.2	Análisis PESTEL .....	22
2.2.1	COLOMBIA .....	22
2.2.2	PERÚ .....	24
2.2.3	Estados Unidos .....	29
2.3	Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	32
2.3.1	Competidores en el mercado.....	33
2.3.2	Amenaza de nuevos entrantes.....	34
2.3.3	Poder de negociación de los proveedores .....	35
2.3.4	Amenaza de productos sustitutos.....	35
2.3.5	Poder de negociación de los clientes .....	35
2.4	Análisis FODA.....	36
2.4.1	Matriz FODA.....	36
2.4.2	Estrategias a partir de la matriz FODA.....	37
2.5	Descripción del proceso de Exportación.....	38
2.5.1	Flujograma proceso de exportación actual .....	39
Figura 7.	Flujograma proceso de exportación actual .....	40

2.5.2	Descripción SIPOC.....	41
2.5.3	Lista de países a los que exportan.....	41
2.6	Diagnóstico del proceso de exportación de paneles MDP actual .....	42
3.	PROPUESTA .....	48
3.1	Desarrollo de la propuesta.....	48
3.1.1	Diseño del nuevo proceso de exportación de paneles MDP.....	48
3.1.2	Ventajas al mejorar el proceso de exportación. ....	56
3.2	Análisis financiero del mejoramiento del proceso de exportación. ....	56
3.3	Sustento del beneficio de la propuesta .....	57
3.4	Plan de implementación .....	57
4.	Conclusiones.....	60
5.	Recomendaciones .....	62
6.	Bibliografía.....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	Análisis de matriz EFE Colombia .....	24
<b>Tabla 2.</b>	Análisis matriz EFE Perú .....	28
<b>Tabla 3.</b>	Análisis matriz EFE Estados Unidos.....	32
<b>Tabla 4.</b>	Actividades del proceso de exportación situación actual .....	42
<b>Tabla 5.</b>	Actividades del proceso de exportación situación propuesta .....	48
<b>Tabla 6.</b>	Tabla del Valor Agregado en cantidades del proceso de exportación actual. 51	
<b>Tabla 7.</b>	Tabla del Valor Agregado en cantidades del proceso de exportación propuesta. 52	
<b>Tabla 8.</b>	Análisis financiero, ahorro costo del proceso.....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ejemplo cadena de valor en la producción de madera del proyecto planificación ante el cambio climático. ....	<b>7</b>
<b>Figura 2.</b> Hoja de trabajo para análisis de procesos.....	<b>13</b>
<b>Figura 3.</b> Organigrama departamental, Novopan del Ecuador. ....	<b>19</b>
<b>Figura 4.</b> Mapa de procesos Novopan del Ecuador .....	<b>21</b>
<b>Figura 5.</b> Diagrama modelo 5 fuerzas de Porter .....	<b>33</b>
<b>Figura 6.</b> Matriz FODA de Novopan del Ecuador.....	<b>37</b>
<b>Figura 7.</b> Flujograma proceso de exportación actual .....	<b>40</b>
<b>Figura 8.</b> Diagrama SIPOC del proceso de exportación .....	<b>41</b>
<b>Figura 9.</b> Cursograma Analítico del proceso de exportación de aglomerados MDP actual	<b>45</b>
<b>Figura 10.</b> Análisis de valor agregado dentro del proceso de exportación actual.....	<b>46</b>
<b>Figura 11.</b> Carga de trabajo en el proceso de exportación actual .. <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
<b>Figura 12.</b> Cursograma Analítico del proceso de exportación de aglomerados MDP propuesta	<b>52</b>
<b>Figura 13.</b> Análisis de valor agregado dentro del proceso de exportación propuesta....	<b>53</b>
<b>Figura 14.</b> Carga de trabajo en el proceso de exportación propuesta .....	<b>54</b>
<b>Figura 15.</b> Flujograma proceso de exportación propuesta .....	<b>55</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO A.</b>	Hoja de análisis de proceso .....	70
<b>ANEXO B.</b>	Análisis de valor agregado Novopan del Ecuador, situación actual. ....	71
<b>ANEXO C.</b>	Análisis de valor agregado Novopan del Ecuador, situación propuesta	74
<b>ANEXO D.</b>	Manual de Procedimiento Propuesta.....	77

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa Novopan del Ecuador es una de las empresas madereras más grande del país que realiza la producción y exportación de paneles / aglomerados de madera. Esta empresa cuenta con algunas certificaciones internacionales que garantizan la calidad de su producto y los procesos realizados. El proceso de exportación de la empresa consiste en una serie de actividades y algunas de ellas se han visto repetidas, llegando así a no optimizar los recursos suficientes para aumentar sus exportaciones.

En el presente trabajo se realizó una investigación conceptual de términos y definiciones referentes al sector maderero, la importancia de la mejora continua y herramientas con las que se puede aplicar esta mejora. Seguido a esto se realizó el análisis del proceso de exportación de tableros MDP hacia Perú que es su país destino con mayor ventaja, teniendo un alcance enfocado en una sola parte de los costos de todo el proceso de exportación, también se realizó un análisis de cómo está la situación actual del proceso, analizando todas las actividades, el personal responsable que este proceso requiere, para poder llegar así a plantear la propuesta de mejora en el proceso de exportación, mediante la eliminación de actividades que estaban generando mayores costos y unificando cargos de responsables innecesarios dentro del proceso, tomando como base las actividades del proceso actual de la empresa. Logrando así un ahorro en el costo del proceso de exportación y aumentando la competitividad de la empresa en el mercado exterior y por último recomendando a la empresa la aplicación de dichos cambios y el seguimiento de estos para ver sus beneficios a un largo plazo.

## **ABSTRACT**

*The company Novopan del Ecuador is one of the largest wood processing companies in the country, specializing in the production and export of wood panels. The company holds several international certifications that ensure the quality of its products and processes. The export process involves a series of activities, some of which have been repeated, leading to suboptimal resource utilization and hindering efforts to increase exports.*

*This study begins with a conceptual investigation of terms and definitions related to the wood sector, emphasizing the importance of continuous improvement and the tools that can be applied for such enhancement. Subsequently, an analysis of the export process of MDP panels to Peru, the company's primary destination, was conducted with a focus on a specific aspect of the overall export process costs. An examination of the current situation of the process, including all activities and personnel involved, was also performed. This analysis served as the basis for proposing improvements to the export process, involving the elimination of costly activities and the consolidation of unnecessary roles within the process.*

*By leveraging the current activities of the company's export process, these proposed changes aim to achieve cost savings and enhance the company's competitiveness in the foreign market. The final recommendation involves the implementation of these changes and ongoing monitoring to assess their long-term benefits.*

## INTRODUCCIÓN

Novopan del Ecuador es una empresa maderera que se dedica a fabricar tableros o paneles de madera y decorativos. La industria empezó su producción en el año 1978, esta fábrica está dedicada a comercializar internamente en el Ecuador a través de su marca comercial llamada Novocentro. Su producción está dirigida tanto para venta local como para exportación a países como Colombia, Perú, Panamá, Bolivia, Costa Rica, Curazao, República Dominicana, El Salvador, México, Aruba, Guatemala, Puerto Rico, Nicaragua, Venezuela y Estados Unidos.

Dentro del giro de negocio, la venta local representa 20% de la producción y el 80% restante representa a las exportaciones. Este dato de exportaciones indica un gran beneficio para el crecimiento de la economía interna del país.

A lo largo de los años que lleva la empresa, el mayor número de exportaciones que se realiza son hacia países cercanos como Colombia y Perú, mientras que a los países más lejanos como Estados Unidos no se ha logrado incrementar el número de exportaciones, perjudicando de esta manera la cantidad de ingresos que tiene la empresa.

Esto se puede dar por algunos factores, primero, la empresa para poder expandirse a otros países o aumentar el número de clientes dentro del país que ya está exportando debe cumplir un plan muy específico que se basa en atender cada una de las necesidades del cliente de manera particular, lo cual impide que la venta y producción se haga de manera general y que así la empresa consiga introducirse en nuevos mercados como son países en otros continentes.

Otro problema que no permite que la empresa llegue a expandirse hacia más mercado es que en el proceso interno de esta, existe un déficit ya que algunas actividades del proceso no son automatizadas o se repiten.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es diseñar un plan de mejora para el proceso de exportación de la empresa, mediante la descripción de un marco conceptual de las exportaciones y mejoramiento de procesos del sector maderero, diagnóstico de la situación actual de la empresa y de su proceso de exportación; y, por último, el planteamiento de la propuesta de mejora para el proceso de exportación.

La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo investigativo es un estudio descriptivo transversal, con un diseño no experimental ya que se ha realizado la recopilación de la información mediante entrevistas a los responsables del proceso, observación de documentos secundarios como mapas de procesos, hojas con análisis del proceso y flujogramas.

# 1. MARCO CONCEPTUAL

## 1.1 Descripción de los procesos de exportación

### 1.1.1 Comercio internacional.

En el libro de Comercio internacional Celia Huesca (2012) describe al comercio internacional como un intercambio de bienes y servicios entre países, generando así relaciones comerciales económicas, estas suelen ser de manera homogénea, la cantidad de exportación tiene que ver con la cantidad de importación y viceversa. Cerca de los siglos XVI y XVII el comercio internacional empezó de cierta manera con el objetivo de que cada país pueda conseguir mayores riquezas a esto lo llamaban Mercantilismo.

### 1.1.2 Teorías del comercio exterior.

Las teorías del comercio exterior representan distintos argumentos de autores que han estudiado este campo a lo largo de los años y conforme su evolución.

#### 1.1.2.1 Ventaja absoluta.

En el artículo de Raquel González (2011) se menciona esta teoría creada por Adam Smith quien plantea que cada país se debe especializar en un producto donde pueda usar todos sus recursos naturales produciéndolos así al menor costo posible y que lo fabriquen eficientemente y así solo importar productos en los que no se puedan especializar o su producción es de mayor costo, permitiendo así un incremento de la economía en cada país. Según la universidad UNADE (2022) la ventaja absoluta de un país son los recursos naturales que les permite crear un producto para poder exportarlo y generar altas ganancias sin necesidad de tener costos de producción altos, parte de esta ganancia obtenida se deberá invertir en la importación de los productos donde no tienen ventaja absoluta.

#### 1.1.2.2 Ventaja Comparativa.

En el mismo artículo se encuentra la propuesta de David Ricardo quien desarrolló la ventaja comparativa como aquella alternativa para los países donde la producción de cualquier producto es desventajosa frente a otro país. Explica que este país deberá producir el producto donde menos desventaja posee e importar aquel producto con

mayor desventaja llegando así a tener una ventaja comparativa entre estos dos productos.

#### *1.1.2.3 Modelo de Heckscher – Ohlin (H-O).*

Raquel Gonzales (2011) menciona que este modelo se basa en que la ventaja comparativa de cada país nace a partir de los recursos naturales que poseen. Al saber cómo pueden producir un producto de calidad utilizando todos sus recursos naturales es donde se encuentra esta ventaja frente a otro país que no posee esos recursos, es así como se realiza la exportación. Por otro lado, este país debe importar productos que no puede realizar porque no posee los recursos naturales para dicha producción.

#### *1.1.3 ¿Qué es exportación?*

Según el Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda ICESI (2008) la exportación es un proceso de venta de productos a países extranjeros o fuera de una zona franca siguiendo distintos requisitos aduaneros establecidos por cada país, busca como objetivo un crecimiento sostenido en la economía de ese país exportador.

#### *1.1.4 Logística de distribución.*

Tener un producto justo a tiempo, en el lugar correcto, y en cantidades exactas al menor costo posible (Barbá, 2012).

De acuerdo con el Instituto Europeo de Posgrado (IEP) (2018) la logística de distribución es una parte fundamental dentro de la cadena de suministros, esta área es la encargada de que el producto final pueda llegar a manos del consumidor final. Para que esta logística de distribución se desarrolle de la mejor manera se necesita tomar en cuenta y conocer muy bien los distintos canales de distribución como son directa, indirecta, mayoristas y minoristas, a través de estos canales se asegura que el producto llegue a su consumidor final ya que muchas veces el cliente no es la misma persona que lo va a consumir.

##### *1.1.4.1 Logística de distribución internacional.*

La logística de distribución cumple un papel de gran importancia dentro de las exportaciones ya que al tener la suficiente información y preparación se puede omitir pasos que reducen costos y hacen más efectiva la movilización de los productos a sus destinos finales. Esta área es un conjunto de varios pasos como planear, implementar y controlar el flujo de recursos o productos finales para determinar si es eficiente o no la exportación a realizar.

Según la Universidad Europea (2022) la logística de distribución de manera internacional es un conjunto de operaciones que permiten la movilización adecuada tanto de materias primas como de productos finales a distintos países. La diferencia entre logística de distribución y logística de distribución internacional es que este proceso corresponde al área encargada de trasladar el material que le hace falta a otro país que en este caso es el consumidor.

#### *1.1.4.2 Logística de distribución sector maderero.*

Manuel Solís y Roger Moya (2016) mencionan que las empresas que elaboran productos de madera y realizan exportaciones, tienen un canal de comercialización internacional bastante simple. Por un lado, está el productor nacional y por otro el consumidor de madera. En el proceso de comercialización pueden intervenir dos entes principalmente: un intermediario que puede ser nacional o internacional, que puede llevar el producto directamente al consumidor, a una tienda en el exterior o bien a otro distribuidor. El otro canal de comercialización está formado por un distribuidor internacional que puede tener su propia tienda o bien tiendas de segundas personas.

#### *1.1.4.3 Canales de distribución*

José Chávez (s.f) dentro de la revista del Centro Europeo de Posgrado (CEUPE) plantea que el canal de distribución es la ruta que emplea el producto o servicio desde el productor hasta el consumidor final. Es importante conocer bien este proceso ya que se puede mantener un mejor control de cuáles son los puntos por los que atraviesa el producto y así realizar una optimización de estos pudiendo obtener una reducción de costos y permitiendo que la ganancia sea mayor.

## **1.2 Industria Maderera**

### *1.2.1 Deforestación.*

La deforestación es la destrucción o agotamiento de la superficie forestal como bosques naturales por causas naturales y mayormente por la acción del hombre (Editorial RSyS, 2022).

### *1.2.2 Reforestación.*

La reforestación o siembra de árboles, es un conjunto de actividades que comprende la planeación, la operación, el control y la supervisión de todos los procesos involucrados en la plantación de árboles (CONABIO, 2020).

### *1.2.3 Gestión forestal sostenible.*

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (s.f) la gestión forestal sostenible representa a un conjunto de normas de distintos aspectos tanto ambientales como económicos que buscan que su práctica conserve de una manera adecuada los bosques. De esta manera, el objetivo de esta propuesta es el asegurar que los bosques brinden bienes y servicios para satisfacer las necesidades actualmente y que en el futuro se puedan seguir utilizando para un desarrollo pleno de las comunidades.

Esta postura muestra acciones desde preservar y cuidar los ecosistemas forestales hasta medidas que favorecen a determinados grupos de personas o empresas con un valor económico.

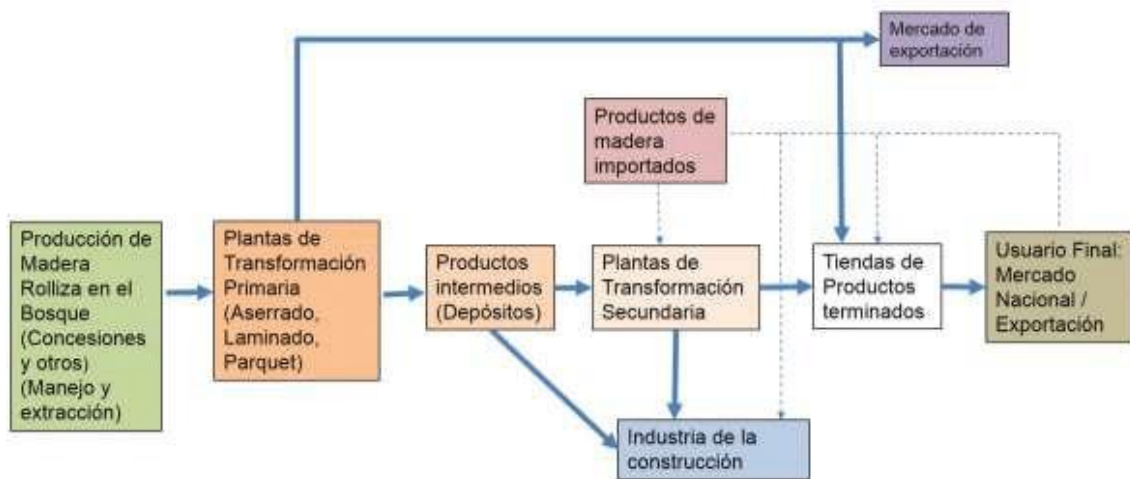
### *1.2.4 Procesos productivos.*

Según Beatriz Argüeso (2019) los procesos de transformación de la madera empiezan todos por igual con la tala de árboles, podar todas sus ramas, transportar a la fábrica o donde se realizará el producto, descortezado, después de realizar esta serie de pasos en común la producción dentro del sector maderero se divide en industria de primera mano, esta es donde simplemente partiendo la madera se convierte en un producto comercial pero no uno final para el consumidor. Por otro lado, la segunda transformación de madera son aquellos productos que ya pueden hacer uso el consumidor final.

### *1.2.5 Cadena de Valor.*

Según la empresa REPSOL (2023), la cadena de valor es una herramienta que ayuda al estudio a profundidad de las actividades primarias, de apoyo y estratégicas de la empresa, optimizando así procesos de manera eficiente e incrementando la producción y fidelización de clientes.

En la Figura 1 se muestra un ejemplo de una cadena de valor de la industria maderera:



**Figura 1.** Ejemplo cadena de valor en la producción de madera del proyecto planificación ante el cambio climático

**Fuente:** Kometter (2016).

### 1.2.6 Productos derivados de la madera.

Estos son productos que después de haber sido procesados o mezclados con otros productos su principal material es la madera neta. Uno de los tipos de producto que se forma a partir de este proceso es el aglomerado que se forma por residuos de madera, triturados, prensados y encolados. Son tableros muy utilizados para hacer muebles ya que son muy baratos, aunque también muy pesados (Greemap, 2020).

## 1.3 Análisis de la competencia

### 1.3.1 Fortalezas y debilidades de una empresa.

De acuerdo con Nicolás Cortés (2023) las fortalezas y debilidades de una empresa es todo aquel conjunto de acciones, normas, habilidades que pueden llegar a representar y establecer varias ventajas y desventajas dentro de la empresa. La palabra fortaleza específicamente determina todo aspecto que una empresa posee para darse a conocer y sobresalir frente a la competencia. Por otro lado, la palabra debilidad se refiere a

aquellas características que opacan o disminuyen el valor de la empresa frente a la competencia.

El conocimiento de estos dos factores dentro de las empresas permite que se pueda generar estrategias para mejorar sus debilidades y a la vez utilizar sus fortalezas para establecer estrategias frente a su competencia.

### *1.3.2 Oportunidades y amenazas de una empresa.*

Las oportunidades de una empresa son aquellos factores externos a la organización que representan un panorama positivo para que la compañía genere una acción que le reditúe e impulse su negocio (Pursell, s.f).

Las amenazas son situaciones adversas, circunstancias desfavorables para la operatividad o elementos concretos que ponen en riesgo la buena marcha de las empresas (Pérez, 2021).

Estas dos variables representan a los factores externos a la empresa que influyen de manera positiva o negativa en la toma de decisiones de un futuro de la empresa.

### *1.3.3 Segmentación de mercado.*

En el artículo propuesto por Iván Thompson (2005) muestra que la segmentación de mercados implica una división interna de un mercado establecido con similitudes que permiten que sus necesidades sean parecidas o iguales.

También menciona que esta segmentación adecuada puede permitir la generación de una ventaja frente a la competencia, ya que así, se pueden enfocar de manera más directa al aumento de sus ventas.

Las segmentaciones de mercados se las puede realizar dependiendo de algunos aspectos tales como geográficos, demográficos, culturales entre otros.

### *1.3.4 Selección de mercados objetivo.*

Según Laura Silva (2022) un mercado objetivo es un conjunto de personas o países específicos agrupados por distintas características que comparten, llegando a ser clientes potenciales o de mayor impacto para una empresa o país específico.

Para hacer crecer el número de ventas de la empresa es importante que el mercado objetivo al que se quiere enfocar la empresa sea correctamente analizado y escogido, creando estrategias específicas que se adapten a las distintas necesidades de cada mercado al que se quiere enfocar.

### *1.3.5 Estrategia de precios.*

Cristina Ortega (s.f) plantea que una estrategia de precios es el analizar varios factores como la producción, mano de obra, materiales etc., y determinar el mejor precio posible del bien o servicio. Es la manera adecuada donde el empresario decide a cuánto se venderá el producto tomando en cuenta distintos estudios de mercado para saber si el cliente está o no dispuesto a pagar dicho precio establecido. De igual manera, el planteamiento del precio va acorde con el de la competencia para obtener así una ventaja competitiva frente a este.

## **1.4 Ventaja competitiva**

### *1.4.1 Innovación.*

Fernando García (2012) en su texto de contribución al análisis político, económico, social y tecnológico (PEST) menciona que la innovación es el conjunto de cambios o nuevos planteamientos que permiten la mejora de productos o procesos dentro de las empresas abriendo paso al incremento de la productividad y la rentabilidad que la empresa posee actualmente. Este conjunto de cambios o nuevas ideas permiten que las empresas y productos lleguen a obtener un nivel comercial alto donde los clientes busquen siempre el mismo producto o empresa.

### *1.4.2 Alianzas estratégicas.*

Según Miguel Rojas, Carolina Rincón y Santiago Mesa (2014) las alianzas estratégicas representan acuerdos contractuales entre dos o más empresas, esta es una opción que le permite a la empresa adaptarse a distintos cambios en el entorno y a la vez incrementa el alcance de sus mercados estratégicos, de igual manera es considerado un ajuste ante la incertidumbre de las organizaciones.

### *1.4.3 Eficiencia operacional.*

Dentro de los documentos de la empresa *PLANNING* Carlos Mejía (s.f) menciona que la eficiencia operacional es la producción con costos más bajos comparados con la competencia debido al uso adecuado de recursos que la empresa dispone que permiten abaratar costos al momento de su producción, para lograr esto es importante conocer

cuáles son estos recursos de la empresa como habilidades de los empleados, nuevas tecnologías de equipos, insumos utilizados, etc.

#### *1.4.4 Diferenciación de productos.*

Existe dos tipos de diferenciación de productos según Avelino Martínez (2005), el primero es la diferenciación de productos según la demanda, esto quiere decir que existe un conjunto de características que posee el producto y es por esta razón que los clientes deciden que producto quieren consumir. En segundo lugar, está la diferenciación por el lado de la oferta, esto quiere decir que el cliente muchas veces se va a inclinar hacia un producto por la marca que tiene o porque conoce los procesos de la empresa, es aquí donde la empresa puede causar gran impacto si desde un inicio da a conocer su marca como una de las mejores.

### **1.5 Mejoramiento de procesos**

#### *1.5.1 Gestión de calidad.*

La gestión de la calidad es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos a través de él (ISO, 2015).

#### *1.5.2 Mejora continua (Kaizen).*

Según Ignacio Antonucci (s.f) muestra que el modelo de Mejora continua o también llamado Método *Kaizen* trata de mitigar o eliminar toda aquella actividad dentro de la cadena productiva que no aporta para la mejora de procesos, se enfoca en generar un potencial dentro de la empresa. Este método propone el realizar pequeñas mejoras todos los días sin conformarse con lo que actualmente funciona dentro de la empresa. Esta cadena de pequeños cambios al final se termina significando mucho más que un cambio grande en la empresa.

#### *1.5.3 ¿Qué es un proceso?*

Según José Maldonado (2018) un proceso es el agrupamiento de actividades, pasos o acciones que actúan de manera interrelacionadas para transformar entradas en salidas. Dentro de cada una de estas actividades se debe utilizar tecnología y herramientas correspondientes las cuales permiten que el proceso se realice de manera eficaz. El

saber que los procesos dentro de una empresa son los correctos permite que la misma sea muy eficiente ya que puede reducir costos de producción y mantener la misma calidad de producto.

#### *1.5.4 Fases del mejoramiento de procesos.*

##### *1.5.4.1 Selección de los problemas.*

Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis (Maldonado, 2018).

##### *1.5.4.2 Cuantificación y subdivisión.*

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas (Maldonado, 2018).

##### *1.5.4.3 Análisis de causas raíz específicas.*

Nuevamente en este paso se impone la necesidad de hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma (Maldonado, 2018).

##### *1.5.4.4 Diseño y programación de soluciones.*

Es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíz (Maldonado, 2018).

##### *1.5.4.5 Implantación de soluciones.*

Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva. Asegurarse de que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario (Maldonado, 2018).

##### *1.5.4.6 Establecimiento de acciones de garantía.*

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso (Maldonado, 2018).

#### *1.5.5 Diagrama SIPOC.*

Según la Asociación Española para la Calidad (2019), el diagrama SIPOC corresponde a la representación de manera grafica a un proceso de gestión correspondiendo a sus siglas en ingles Supplier (proveedor), Inputs (recursos), Process (proceso), Outputs (salidas) y Customers (clientes).

Los pasos a realizar este diagrama corresponden a los siguientes:

1. Identificar los procesos de gestión
2. Establecer las entradas del proceso, los recursos necesarios
3. Establecer los proveedores de estas entradas al proceso
4. Definir las salidas del proceso
5. Establecer quién es el cliente de cada una de las salidas obtenidas

El Diagrama de SIPOC es una herramienta que se emplea en la gestión por procesos en general (Asociación Española para la Calidad, 2019).

#### *1.5.6 Hoja Análisis de procesos.*

Según el ámbito Científico Tecnológico (s.f), la hoja de análisis de procesos es un esquema que sirve para organizar, planificar adecuadamente el proceso que se esté analizando. En esta hoja se indica el orden de las distintas operaciones a realizar, con su estimación de tiempos.







“Analizar cada uno de los pasos del proceso es fundamental porque algunos de ellos agregan valor y otros solo producen desperdicio. El análisis permite identificar esos pasos que resultan negativos para el funcionamiento de la empresa. Lo que se busca al realizar un análisis de procesos es reducir o eliminar los pasos que producen desperdicio” (Quiroa, 2021).

Esta hoja utiliza figuras que representan las categorías en las que se dividen las actividades del proceso:

- Operación
- Inspección
- Demora
- Almacenamiento
- Transporte

No	Paso	Flujo	Tiempo	Símbolos gráficos						
				●	➔	◐	■	▼	◻	
1										
2										
3										
4										
5										

	Operación		Demora		Almacenamiento
	Transporte		Inspección		Actividad combinada

**Figura 2.** Hoja de trabajo para análisis de procesos

**Fuente:** Quiroa 2023, Economipedia.

### 1.5.7 Análisis de valor agregado de los procesos

“El análisis del valor se puede definir como un método estructurado para definir (o revisar) un producto, proceso o servicio de tal forma que aseguren con el mínimo coste todas las funciones que el cliente desea y que está dispuesto a pagar (y únicamente esas), cumpliendo todas las exigencias requeridas (y sólo éstas)” (Asociación Española para la calidad, 2019).

El análisis de valor agregado se divide en tres partes, valor agregado al cliente (VAC), valor agregado al negocio (VAN) y actividades que no agregan valor al negocio (NAV).

Identificar el valor que agrega o no las actividades permite enfocarse en qué situación se puede mejorar dentro de la propuesta para el plan de mejora del proceso.

## 2. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN

### 2.1 Descripción de la empresa

#### 2.1.1 *Antecedentes de la empresa.*

Novopan del Ecuador es una empresa dedicada a la fabricación de tableros aglomerados y paneles decorativos ya sea para uso doméstico o negocios. Esta empresa fue fundada en 1978 en la ciudad de Quito en el sector industrial del Sur.

La empresa fue una de las primeras del país en introducirse dentro de mercados internacionales.

Luego de varios años de funcionamiento de la empresa, esta decidió expandirse para poder producir con nuevas tecnologías y comenzó a construir su nueva planta de producción en el sector de Itulcachi en el 2007.

La empresa comercializa sus productos a través de la marca comercial llamada Pelikano.

A nivel nacional o local la empresa no vende sus productos directamente al consumidor final, esta tiene sus puntos de venta llamados Novocentros.

La empresa exporta de 800 a 1000 carros por mes, generando de 160 a 200 facturas por mes, de 80 a 100 *bill of lading B/L* o Carta de Porte Internacional CPI.

#### 2.1.2 *Perfil de la Organización.*

Nuestro imperativo es hacer las cosas con ética, bajo principios de respeto, honradez, rectitud, responsabilidad y compromiso. Para nosotros la responsabilidad social es un pilar. Tenemos un compromiso especial con el país, que se expresa mediante la creación de fuentes de trabajo, el pago justo de impuestos y la ayuda a nuestras comunidades vecinas (Novopan, 2023).

### *2.1.3 Misión.*

Somos un grupo forestal camino a la excelencia 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. Competimos dentro de las normas y conductas éticas para la superación y el bienestar de nuestro Recurso Humano, de los Accionistas, la Comunidad, respetando la naturaleza y la biodiversidad (Novopan, 2023).

### *2.1.4 Valores.*

**Objetivos Claros:** nos fijamos los objetivos más altos y los alcanzamos, conociendo las necesidades y los desafíos de nuestros clientes, siempre buscamos mejorar y alcanzar la calidad máxima.

**Pasión:** nos apasiona lo que hacemos, somos una organización dirigida hacia la excelencia en el desempeño, que implica ponerse metas cada vez más altas.

**Ética:** llevamos a cabo todas nuestras actividades con total honestidad y transparencia, cumpliendo nuestros compromisos, luchando por la preservación del ambiente, respetando a las personas, fomentando la salud y seguridad de nuestros colaboradores. Somos una organización formada por personas que viven sobre el fundamento de la verdad, la transparencia y la honestidad.

### *2.1.5 Certificaciones.*

La empresa cuenta con 5 certificaciones.

#### *2.1.5.1 ISO 9001:2015.*

Novopan del Ecuador S.A. mantiene su Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 desde el 2001 en todos sus procesos: Plantaciones forestales, diseño, fabricación de tableros de partículas de marca MDP y laminados; comercialización de tableros de marca MDP, de marca MDF Pelikano, Laminados, contrachapados, tableros decorativos y accesorios. Este sistema permite satisfacer las necesidades de nuestros clientes y partes interesadas a través de la calidad, del servicio, la tecnología y bajo un sistema de mejoramiento continuo (Novopan, 2023).

#### *2.1.5.2 ISO 14001:2015.*

Novopan del Ecuador S.A. mantiene su Sistema de Gestión Ambiental certificado bajo la Norma ISO 14001:2015 desde septiembre del 2003, este sistema permite gestionar los impactos significativos adversos al ambiente generados por sus actividades

productos y servicios cumpliendo además los requisitos legales vigentes a nivel nacional (Novopan, 2023).

#### *2.1.5.3 ISO 45001:2018.*

Novopan del Ecuador S.A. mantiene su Sistema de Gestión de seguridad y salud Ocupacional basado en la norma internacional ISO 45001:2018 desde mayo del 2009, este sistema está orientado a proteger la salud y la integridad de los trabajadores en relación con los peligros identificados y mediante un control de riesgos asociados a cada proceso; manteniendo un programa de protección a la salud y seguridad que permite un mejor desarrollo integral de todos sus colaboradores (Novopan, 2023).

#### *2.1.5.4 BASC.*

Sistema de Gestión de Control de Seguridad certificado ante la Organización Mundial BASC desde diciembre del 2002, el mismo que permite desarrollar todas sus actividades, administrativas, de producción, de control de calidad, embalaje y despacho bajo estándares de Seguridad y Control, con el fin de lograr que sus productos no sean contaminados por ningún estupefaciente (Novopan, 2023).

#### *2.1.5.5 Certificación Ambiental Punto Verde.*

Desarrollada por el Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) con el objetivo de incentivar al sector público y privado, a emplear nuevas y mejores prácticas productivas y de servicios. Es una herramienta destinada a fomentar la competitividad del sector industrial y de servicios, comprometiéndolos con la protección y conservación del ambiente (Novopan, 2023).

#### *2.1.6 Productos ofertados.*

La empresa ofrece a sus clientes paneles de madera y paneles decorativos.

##### *2.1.6.1 Paneles de madera.*

**Paneles MDP:** (*Medium Density Particleboard*) Tableros de densidad media fabricado mediante la aplicación de presión y calor sobre partículas de madera (pastillas partículas aserrín virutas y similares) y/u otros materiales lignocelulósicos en forma de partículas (fibras de cáñamo, lino, bagazo, paja y similares), con la adición de un polímero aglomerante, generalmente empleando resinas urea formaldehído. Se utiliza para la fabricación de muebles en general de uso en interiores (Novopan, 2023).

**Paneles MDP resistentes a la humedad:** (*Medium Density Particleboard*) Tableros de densidad media fabricado mediante la aplicación de presión y calor sobre partículas de madera (pastillas partículas aserrín virutas y similares) y/u otros materiales

lignocelulósicos en forma de partículas (fibras de cáñamo, lino, bagazo, paja y similares), con la adición de un polímero aglomerante, generalmente empleando resinas urea formaldehído. Se utiliza para la fabricación de muebles en general de uso en interiores (Novopan, 2023).

**Paneles MDF:** (*Medium Density Fibreboard*) Tableros de densidad media fabricado mediante la aplicación de presión y calor sobre fibras de madera (celulosa y hemicelulosa que se unen con un polímero denominado lignina), las maderas empleadas son principalmente pino y eucalipto, con la adición de un polímero aglomerante (Novopan, 2023).

**Paneles Formaleta:** Los tableros formaleta son productos especializados para la elaboración de encofrados, son materiales que se utilizan como soportes temporales, en los cuales se puede verter concreto, empleados en la fabricación de columnas paredes y soportes de techo. Tableros que presentan resina melamina en sus caras (Novopan, 2023).

**Puertas MDP:** Material liviano MDP o MDP RH de 36 mm de espesor y que presentan una densidad de 500 kg/m<sup>3</sup>. Están diseñados para la fabricación de puertas sólidas de paso, para usos en interiores de casa, departamentos, hoteles y oficinas, a las cuales se puede aplicar melamina o chapas de madera (Novopan, 2023).

#### 2.1.6.2 Paneles decorativos.

**Paneles MDP:** Los tableros de MDP termo fundido con lamina decorativa impregnada con resina melamina. Se utiliza para la fabricación de muebles en general de uso en interiores. Se denominan tableros Pelikano (Novopan, 2023).

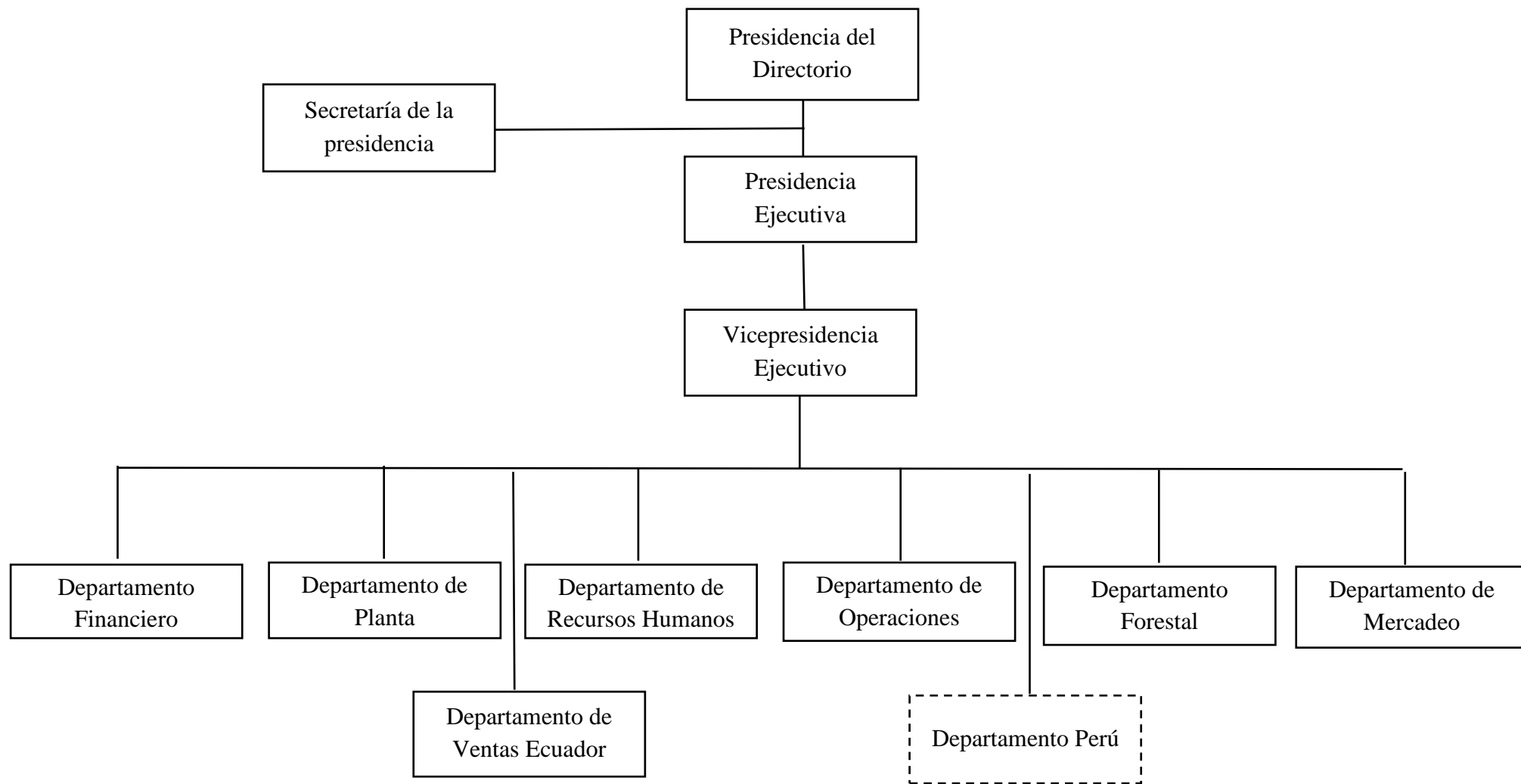
**Paneles MDP resistentes a la humedad:** Los tableros de MDP RH (resistentes a la humedad) termo fundido con lamina decorativa impregnada con resina melamina. Se denominan tableros Pelikano. Se utilizan para la fabricación de muebles que se pueden emplear en ambientes húmedos como baños y cocinas. Se denominan tableros Pelikano RH (Novopan, 2023).

**Paneles MDF:** Los tableros de MDF termo fundido con lamina decorativa impregnada con resina melamina. La aplicación de estos tableros es especialmente para ruteados.

**Paneles Ranurados:** Los tableros de MDF termo fundido con una lámina decorativa que son sometidos a un proceso de ranurado donde se puede ingresar soportes. Muy empleados en locales comerciales como exhibidores (Novopan, 2023).

### 2.1.7 *Organigrama.*

El organigrama departamental de la Empresa Novopan del Ecuador corresponde a la Figura 3:



**Figura 3.** Organigrama departamental, Novopan del Ecuador.

**Fuente:** Novopan del Ecuador (2023).

### 2.1.8 *Mapa de procesos*

Según el EAE *Business School* Barcelona (2023) el mapa de procesos de una empresa es un diagrama o esquema donde se describe de manera local los procesos departamentales en el que se inscribe cada proceso, este mapa debe ser redactado de una manera muy clara para alcanzar a cumplir su objetivo de tener una perspectiva general de todos los procesos de la empresa.

En la siguiente Figura 4 se puede observar el mapa de procesos de la empresa Novopan del Ecuador obtenido del Anexo B.

### MAPA DE PROCESOS NOVOPAN DEL ECUADOR

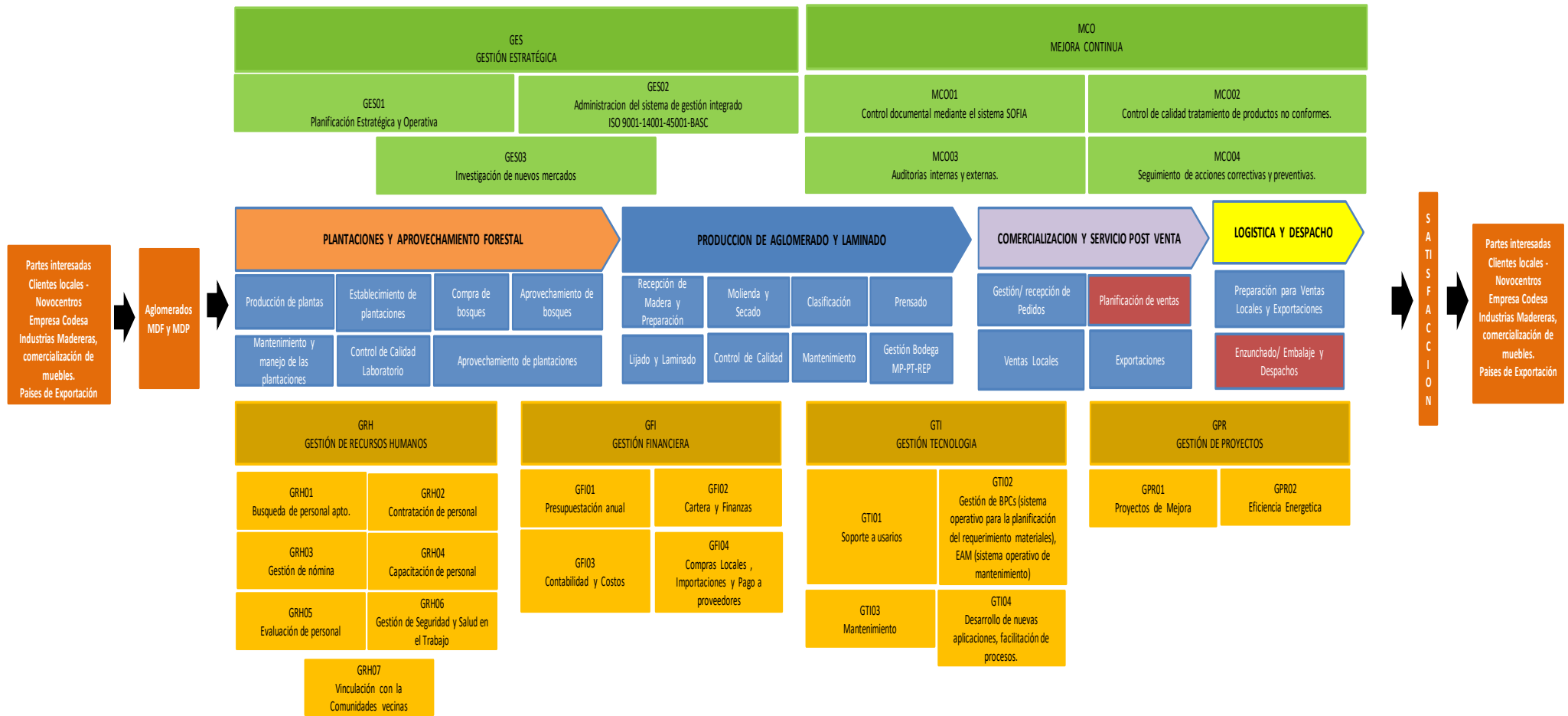


Figura 4. Mapa de procesos Novopan del Ecuador

Fuente: Novopan del Ecuador (2023).

## **2.2 Análisis PESTEL**

### **2.2.1 COLOMBIA.**

#### **Político**

Según COFACE (2023) el actual presidente de Colombia es Gustavo Petro, quien asumió el cargo el 7 de agosto de 2022 este es el primer presidente izquierdista que Colombia tiene, ya que a lo largo de los años los presidentes han pertenecido a partidos de centroderecha y derecha, Petro ha trabajado por restablecer lazos diplomáticos con Venezuela. La situación de la seguridad es un problema dentro del país debido al narcotráfico y la minería ilegal ya que el acuerdo con las FARC en el 2016 se ha ido implementando lentamente.

El riesgo país de Colombia tiene una calificación de grado C que significa que este es alto, pero a su vez el clima de negocios es calificado con A4 que representa un nivel razonable, esto se puede dar ya que Colombia tiene una gran apertura a la inversión extranjera directa.

#### **Económico**

de acuerdo con COFACE (2023) el PIB de Colombia en el año 2023 corresponde a 6.159 dólares estadounidenses perteneciendo al crecimiento de 1 % comparado con el año 2022 donde obtuvo un crecimiento del 7,5 %. La tasa de inflación del país es de 11,6 % en el presente año. Según el Banco Mundial (2023) esto se puede dar por la fuerte demanda interna, la inercia de la inflación, la indexación de rentas, las pérdidas de cultivos, fuertes lluvias y la depreciación del peso colombiano.

#### **Social**

El número de población actual de Colombia es de 51,0 millones de habitantes (COFACE, 2023).

Según un informe de BBVA (2023) Colombia tiene un alto índice de pobreza, el 39,3 % de la población son personas pobres. Los mayores niveles de pobreza se encuentran en las costas del país y los menores niveles en el centro.

#### **Tecnológico**

La tecnología en Colombia ha venido creciendo en los últimos años, tanto así que actualmente este sector ocupa una parte importante en el producto interno bruto (PIB) y en el mercado laboral del país.

En este auge de la tecnología en Colombia cabe resaltar el papel que está teniendo la industria del software y las tecnologías de la información donde en un periodo de 4 años el país pasó de tener 8.800 a 10.000 empresas, dedicadas a esta materia.

El surgimiento de estas nuevas compañías también ha impulsado la exportación de sus soluciones tecnológicas a países como Estados Unidos, Ecuador y México cuya participación es del 33 %, 14.1 % y 8.3 %, respectivamente (DataCredito Empresas, 2023).

### **Medioambiente**

La legislación colombiana en materia ambiental es extensa ya que tiene un amplio cubrimiento en muchos temas (Alfonso, 2014). Colombia contiene algunos tratados internacionales con la intención de ayudar a solucionar de manera más eficaz los diferentes conflictos que hay en el tema ambiental.

Algunos ejemplos de estos son:

- Convención para el cambio climático.
- Convención de Viena para la protección de la capa de ozono.
- Convención de Basilea. Residuos peligrosos.

### **Legal**

En el marco legal de Colombia al momento de crear una empresa se debe tener en cuenta que existen ciertas leyes las cuales se debe cumplir, estas son:

- La ley MIPYME: aplica para las micro, pequeñas y medianas empresas, elimina restricciones de acceso al financiamiento, promueve el apoyo integral.
- La ley de fomento a la cultura del emprendimiento: promueve la vinculación del sistema educativo con el productivo para así poder incrementar la economía del país, en otras palabras, esta ley busca que las instituciones promuevan los emprendimientos dentro de su plan educativo.
- La ley de ciencia y tecnología: busca el incentivo de la investigación científica para los negocios basados en la innovación y desarrollo tecnológico.
- La ley de racionalización del gasto público: es una promoción para la creación del negocio formando un fondo emprendedor.

Estas normas están hechas para garantizar que tanto una empresa nueva como ya constituida tenga **beneficios** y además cumpla con sus obligaciones (JLC, 2023)

**Tabla 1.** Análisis de matriz EFE Colombia

<b>MATRIZ EFE - COLOMBIA</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Inversión Extranjera directa	0,18	4	0,72
Tipo de cambio de pesos a dólares.	0,12	3	0,36
Crecimiento tecnológico constante	0,18	3	0,54
Beneficios por ser emprendedor.	0,07	1	0,07
<b>AMENAZAS</b>			
Valor de riesgo país alto	0,17	3	0,51
Tasa de inflación alta	0,11	3	0,33
Alto nivel de pobreza en el país	0,1	3	0,3
Alto nivel de inseguridad en el país	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,97</b>

La empresa Novopan del Ecuador no tiene un muy buen promedio del valor total frente a cómo responder a las oportunidades y amenazas en Colombia, esto quiere decir que no está aprovechando todas las oportunidades que el mercado colombiano ofrece y también que no pone mayor importancia frente a las amenazas que tiene el país de Colombia.

### 2.2.2 PERÚ.

#### **Político**

La actual presidenta de Perú es Dina Ercilia Boluarte Zegarra, tomó posesión a partir del 07 de diciembre del 2022. Actualmente, el gobierno de Perú está tendiendo a ser más derechista (Cybel & Pascual, 2023).

Esto ocasiona que la intervención del gobierno frente al libre comercio de manera positiva ya que buscan abrir fronteras e intervenir menos al momento de decidir sobre la economía de la vida cotidiana.

Según un estudio realizado por el COFACE (2023), el entorno político de Perú es débil y fragmentado, existen luchas internas recurrentes entre la presidencia y el Congreso y Juicios políticos.

#### **Económico**

El Convenio de Aceleración y Profundización, que tiene por finalidad acelerar el proceso de desgravación arancelaria entre Ecuador y Perú, fue suscrito el 26 de octubre

de 1998; en tanto que su Instrumento de Ejecución, cuyo objeto es formalizar las listas de productos de desgravación inmediata y gradual, fue firmado el 11 de agosto de 1999 (Comunidad Andina, 2021). Este tratado es un gran paso para que Perú pueda afianzar sus relaciones con Ecuador e ir creciendo de manera activa en su economía.

Según COFACE (2023), Perú es un país que actualmente dispone una membresía de la Alianza del Pacífico, Comunidad Andina y Acuerdo Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (CPTPP). El nivel de deuda pública del país es bajo, tienen independencia del Banco Central y fuertes reservas de divisas.

“La inflación en los últimos doce meses asciende al 5,79 % (INEI), en tanto que siete de cada diez peruanos son pobres o vulnerables de caer en la pobreza” (Cybel & Pascual, 2023).

En el análisis correspondiente al COFACE (2023), muestra que Perú tiene dependencia en materias primas de China. La infraestructura, atención sanitaria y sistemas educativos son inadecuados. El sector informal que se refiere a empleados que no cumplen con todas las leyes laborales es de un 76 %. El riesgo país tiene una calificación de B lo cual representa que este es bastante alto, esto se puede dar por diversos factores como son la inversión extranjera directa, el acceso a financiamiento internacional, variables referentes a la generación de empleo y la producción de bienes y servicios etc.

## **Social**

Según las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2022) la población llegó a un número de 33 millones 396 mil 700 habitantes. Para el año 2022 la población de adultos mayores de 60 años se ha incrementado lo que expresa que la población peruana va envejeciendo con el pasar de los años.

La cultura es un factor de gran importancia al momento de analizar el entorno de la sociedad peruana. Según el reportaje publicado por la agencia de turismo Dos Manos (2023) la cultura peruana es una mezcla interesante de la cultura nativa y la cultura europea que les correspondía a los conquistadores españoles. Al ser un país que forma parte de América del sur dentro de su cultura se ve reflejado los colores, la danza, música y comida que reflejan las costumbres de sus antepasados.

La educación en el Perú se ha visto afectada por factores como los bajos salarios a profesores, deserción constante de los estudiantes, etc. “Si bien la mayoría de los peruanos está consiente que el Gobierno de turno debe preocuparse por la crisis

económica y política, también se debe velar por el pleno desarrollo de la educación, al respecto” (Espinoza, 2020).

Por otro lado, Perú es un país donde la migración ha aumentado en gran cantidad en los últimos años, según Pierina Pighi Bel (2023) en el año 2022, 401.740 peruanos salieron del país, cuadruplicando así la cifra del año 2021 que fue de 110.185 peruanos. Con esta base de datos se puede observar que la migración es un problema grande para el gobierno peruano ya que estos datos muestran que la situación actual del país no es favorable para que la calidad de vida de los ciudadanos pueda mejorar.

### **Tecnológico**

El entorno tecnológico en Perú se ve enfocado en el desarrollo e investigación del cambio climático, salud y economía digital según una noticia publicado por la revista La República (2022) a inicios del año se realizó un préstamo al Banco Mundial (BM) de USD 100 millones para fortalecer el Sinacti que se refiere a la ley del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. A nivel general el cambio y desarrollo tecnológico han sido un factor positivo para el país, con la aplicación de esta ley se puede ir alcanzando objetivos claros al nivel del desarrollo de nuevas tecnologías.

“Los procesos industriales deben contribuir al desarrollo sostenible, garantizar la satisfacción de las necesidades fundamentales de la población y elevar su calidad de vida, mediante la aplicación de tecnologías limpias que permitan el uso eficiente de los recursos naturales y energéticos, e incrementen la productividad y competitividad de la empresa” (Sotomayor, 2019). Para Perú el desarrollo tecnológico dentro de la industria es de gran importancia ya que es un factor que les permite ir creciendo como país, las empresas obtienen mayor rentabilidad lo cual les permite ser más competitivos ante el mundo.

### **Medio ambiente**

En la actualidad el medio ambiente es de gran importancia en todos los países, en el caso de Perú este no es la excepción. Según Yvette Sierra Praeli (2022) en su reportaje señala las palabras de Lissette Vásquez adjunta del Medio Ambiente, Servicios Públicos y Pueblos Indígenas de la Defensoría del Pueblo refiriéndose a la importancia de fortalecer la justicia ambiental y climática para contribuir a la sostenibilidad.

“En el 2020 Perú alcanzó una cifra récord de deforestación, la más alta de los últimos 20 años, una situación que aleja al país de sus compromisos internacionales como, por ejemplo, la Declaración sobre los Bosques y el Uso de la Tierra, logrado en la COP 26,

cuyo objetivo es poner fin a la deforestación para el año 2030” (Sierra, 2022). Por este hecho ocurrido años atrás se observa que la reforestación es un factor de suma importancia en la actualidad peruana siendo un tema de urgencia donde se debe empezar a destinar fondos económicos para poder mejorar esta situación.

En este mismo artículo Yvette Sierra Praeli (2022) menciona que el Estado peruano es el mayor comprador de madera ilegal, el problema de esta compra es que ese producto no está regido a las leyes de conservación del medioambiente ocasionando que este problema se incremente, es probable que el motivo de esta compra sea el conseguir un producto a bajos costos. “Un avance en los esfuerzos por frenar la deforestación de la Amazonía podría estar en la reciente propuesta en la Comunidad Europea que busca exigir a las empresas exportadoras hacia los países de ese continente que demuestren que sus productos no están contribuyendo a la destrucción de los bosques” (Sierra, 2022).

### **Legal**

Dentro del marco legal al que está regido Perú para las negociaciones o empresas privadas y públicas se establece una igualdad de condiciones en él que estas se manejen. “La Constitución peruana prevé que el Estado puede realizar actividad empresarial sólo subsidiariamente y cuando ha sido autorizado por ley, por razones de interés público o necesidad nacional” (McKenzie, 2021). Esto lleva a que el estado no tenga mayor autoridad dentro de las empresas, sino que ejerza un papel de supervisión para que cada una de las empresas, negocios etc., se rija a las leyes correspondientes evitando así competencias injustas y formaciones de monopolios.

Dentro de este artículo Becker McKenzie (2021) menciona que en el artículo 63 de la Constitución peruana se anuncia que los inversionistas extranjeros tienen los mismos derechos que los inversionistas nacionales. Este mandato de la constitución da a conocer la apertura legal que posee Perú para que el ingreso de Inversión Extranjera Directa (IED) se realice con mayor facilidad que quizás otros países dentro de la región.

Existe una restricción por parte de la Constitución frente a los extranjeros, de acuerdo con Becker McKenzie (2021) las empresas del exterior no pueden adquirir, comprar en sectores cercanos de la frontera minas, tierras bosques, aguas, combustibles y fuentes de energía, obligándolas así a las mismas a buscar todos los recursos necesarios fuera de estas zonas fronterizas.

Es importante tomar en cuenta que al momento de contratar personal las leyes referentes a los pagos deben estar regidas a las del país donde se están ubicando, permitiendo así que todos los empleados estén en igualdad de oportunidades.

**Tabla 2.** Análisis matriz EFE Perú

<b>MATRIZ EFE - PERÚ</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Gobierno inclinado a la derecha democrática	0,08	3	0,24
Tratados y membresías para facilitar el acceso en nuevos mercados	0,1	3	0,3
Posibilidad de Inversión extranjera directa	0,15	4	0,6
Cultura muy parecida a la ecuatoriana	0,09	3	0,27
Inversiones en el desarrollo tecnológico para mejorar el medioambiente con los procesos industriales	0,12	4	0,48
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad Política	0,07	3	0,21
Incremento de la tasa de inflación	0,08	3	0,24
El riesgo país es alto	0,08	3	0,24
Baja calidad de vida	0,07	2	0,14
Altas cifras de deforestación	0,08	2	0,16
Compra de madera ilegal por parte del gobierno	0,08	2	0,16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,04</b>

El valor total de 3,04 obtenido para el análisis referente a Perú, es un valor que hace referencia a como es el comportamiento de la empresa Novopan del Ecuador frente a las oportunidades y amenazas que este país ofrece. En esta matriz se puede observar que mayormente la empresa sabe aprovechar las oportunidades de Perú, por otro lado, se puede ver que las amenazas si son tomadas en cuenta quizás no al 100% pero la empresa si tiene una respuesta frente a esto, permitiendo así comprobar que el Mercado Peruano es donde mayor ganancia obtiene la empresa.

### 2.2.3 *Estados Unidos.*

#### **Político**

El actual presidente de los Estados Unidos es Joseph R. Biden quien tomó posesión prestando juramento el 20 de enero del 2021 (USA gov, 2023).

Según la información presentada por La Casa Blanca (s.f) el entorno político de los Estados Unidos está regido por la rama legislativa, ejecutiva y judicial otorgados por la constitución del país. Al tener esta división se permite que la política y sus aspectos se rifan por diferentes administraciones a lo largo del gobierno. Mediante el sistema federal cada uno de los estados se rigen según el gobernador electo del estado correspondiente, esto da paso a que cada una de las políticas, leyes de los estados del país sean reguladas, aprobadas o negadas de distinta manera cambiando así el entorno político de cierta manera en cada estado.

Según el COFACE (2023) el riesgo país correspondiente de los Estados Unidos está con una calificación de A2 que significa bajo, otorgando así tranquilidad a países que buscan invertir en Estados Unidos ya que este factor representa una estabilidad política, económica etc. en el país.

Otro factor que el COFACE (2023) muestra es el clima de negocios con una calificación de A1 siendo este muy bajo, esto se da ya que existen varias políticas restrictivas quizá para el ingreso de empresas extranjeras o productos, creando así un ambiente proteccionista.

#### **Económico**

El entorno económico en Estados Unidos, según el análisis realizado por el COFACE (2023) presenta un mercado laboral flexible, teniendo como objetivo de la reserva federal el empleo. La inflación dentro de este país es un factor que ha disminuido en el año 2023 siendo 4,3 % teniendo una disminución del 7,7 % comparado con el año 2022. Este factor demuestra que el país tiene una tendencia a que la inflación se mantenga baja y no sea un factor de mucho riesgo dentro de la economía.

La tasa de interés es una constante que está en perpetuo cambio según la inflación del país, una vez que este factor se estabilice, las tasas de interés pueden empezar a disminuir. Al ser Estados Unidos un país desarrollado usualmente las tasas de interés para una inversión extranjera de cualquier tipo es alta.

En los datos del COFACE (2023) también se muestra como el crecimiento del PIB ha ido evolucionando del año 2020 al 2023 mostrando así que en el año presente sí existe

un aumento del 1,2 % representando un valor más bajo comparado con el año 2022 que fue de 2,1 %.

La mayor economía del mundo lleva dos años y medio creando empleo todos los meses. Ese periodo de recuperación desde la crisis de la pandemia coincide con lo que lleva Joe Biden como presidente. En esos dos años y medio se han generado más de 13 millones de puestos de trabajo, cifras récord. En junio, se sumaron 209.000 al total, según los datos publicados por la Oficina de Estadísticas Laborales. La tasa de paro se situó en el 3,6 %, también cerca de los mínimos en medio siglo, que se alcanzaron en abril con un 3,4 % (Jiménez, 2023).

Con estos datos se puede observar que al ser Estados Unidos una potencia mundial su desarrollo económico es mucho más rápido y fuerte que cualquier otro país.

### **Social**

Según la información presentada por Datosmacro (2021) la población estadounidense representa a 332.314.000 habitantes.

El consumidor estadounidense presenta características asociadas a los países desarrollados: usualmente pasa más tiempo en centros urbanos que rurales, cuenta con altos niveles de educación (28 % de la población culminó la educación universitaria), tiene hogares cada vez más pequeños (2,1 hijos por hogar) y una expectativa de vida más larga (78 años) (Legiscomex, 2023).

Según estos datos mostrados se puede ver como al ser Estados Unidos un país desarrollado la sociedad busca siempre la superación y mejora continua ya que no son conformistas con lo que ya poseen. Debido a esto también el comportamiento de consumidor se va alterando ya que son consumidores que usualmente no les preocupa el precio ya que su economía es buena como para cubrir los gastos que puedan llegar a tener permitiéndose así comprar productos de alta calidad que se los puedan ofrecer.

### **Tecnológico**

“El mercado tecnológico estadounidense es uno de los más competitivos e innovadores del mundo. La industria tecnológica estadounidense evoluciona constantemente, ofreciendo a los consumidores productos y servicios de alta calidad” (Howard & Abrantes, 2023). La tecnología es un factor realmente fuerte en los Estados Unidos ya que sus empresas e industrias usan lo mejor en tecnología, ofreciendo productos de alta calidad localmente como en el exterior. Esto también produce que exista cierto tipo de exigencia para los productos y empresas extranjeras que se compare con los estándares de este país.

Según Peter Howard y Dayse Abrantes (2023) al crecer rápidamente el sector de la tecnología de información (TI) crea una escasez de profesionales calificados en esta área abriendo así nuevos puestos de trabajo en este campo. Ya que este sector implica más complejidad de preparación como análisis, automatización, agilidad y contenido técnico.

### **Medioambiente**

Estados Unidos al ser un país desarrollado tiende a producir mayor contaminación ya que existe más población, industrias mucho más desarrolladas que producen productos que no se encuentra en otro lugar.

Según los datos mostrados por Datosmacro (2021) las emisiones de CO2 en el año 2021 han tenido un incremento de 4.752,079 megatoneladas, representando una gran cantidad.

Para enfrentar este problema grave de contaminación que posee el país Amigos de la Tierra es una fundación que busca realizar campañas promoviendo el uso de energía limpia y soluciones para el cambio climático.

Dentro del Código de Reglamentos Federales se encuentra la Protección del Medio Ambiente, ya que este es un recurso limitado dentro de la población, buscando así que las empresas tomen conciencia del daño causado en el medio ambiente y de igual manera exigiendo ciertos estándares de calidad acerca del medio ambiente a las empresas extranjeras.

### **Legal**

El ámbito legal de los Estados Unidos es complejo, al ser un país desarrollado y que no se rige por un solo gobierno sino por los representantes de cada estado. Cada una de las leyes para los trabajadores son para que exista un trato justo para ellos y se les paguen conforme la ley.

“La principal fuente de derecho es la Constitución de 1787. El sistema legal del país se basa en un sistema de tribunales federales influenciado por el derecho consuetudinario inglés y por las revisiones judiciales de varios actos legislativos” (Banco Santander, 2023).

**Tabla 3.** Análisis matriz EFE Estados Unidos

<b>MATRIZ EFE - Estados Unidos</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Baja calificación al riesgo país/ estabilidad política	0,08	3	0,24
Baja tasa de inflación	0,07	3	0,21
Incremento del PIB	0,11	2	0,22
Generación de empleos	0,09	2	0,18
Calidad de vida de las personas alta	0,09	3	0,27
Alta exigencia en el uso de tecnología dentro de los procesos	0,09	3	0,27
<b>AMENAZAS</b>			
Diferente gobernanza según el Estado en el que se quiera entrar	0,07	3	0,21
Existencia de políticas restrictivas para el ingreso de empresas extranjeras	0,11	3	0,33
Políticas proteccionistas	0,1	3	0,3
Altas tasas de interés	0,1	3	0,3
Incremento de las emisiones de CO2	0,09	4	0,36
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,89</b>

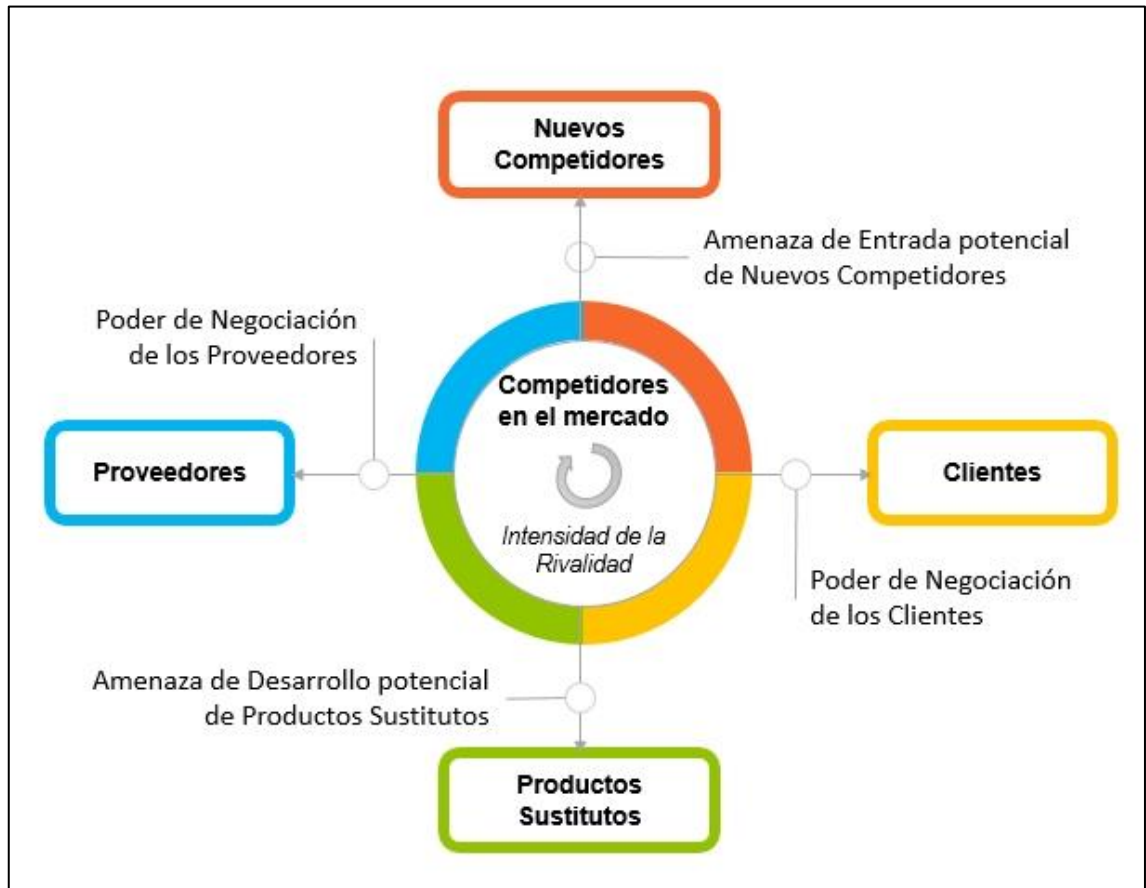
La empresa Novopan del Ecuador en Estados Unidos tiene más del 50 % en promedio del valor total frente a cómo responde a las oportunidades y amenazas, esto quiere decir que sí está aprovechando ciertas oportunidades más que otras que el mercado estadounidense le ofrece y también que sí está prestando atención a las amenazas que se encuentran en Estados Unidos.

### 2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Según Juan Carlos Aguilar (2006) las cinco fuerzas de Michael Porter son técnicas para el análisis de la empresa o el sector empresarial que producen ciertos productos que son sustitutos cercanos entre sí, evaluando aspectos del entorno de la empresa para poder conocer estratégicamente a la competencia.

Este modelo analiza 5 factores que son:

- Clientes
- Competencia
- Nuevos entrantes
- Proveedores
- Productos sustitutos



**Figura 5.** Diagrama modelo 5 fuerzas de Porter.

**Fuente:** Grupo ESGinnova, (2020).

### 2.3.1 Competidores en el mercado.

Según Aguilar (2006), esta fuerza de Porter consiste en alcanzar un posicionamiento privilegiado en el mercado y que el cliente busque siempre sus productos, llegando a ser la preferencia número uno entre las empresas rivales.

Novopan del Ecuador es la empresa líder de fabricación de aglomerados por el uso de alta tecnología para crear productos de gran calidad, pero dentro de este sector existen

empresas que son competencia directa para Novopan, tomando una parte del mercado maderero, estas son:

**Aglomerados Cotopaxi:** fundada en 1978 por Juna Manuel Durini Palacios, empresa ecuatoriana fabricante de productos de madera, la compañía cuenta con certificaciones como la ISO 9001 y BASC, desarrollan practicas sostenibles como el uso de programas forestales para cuidar las tierras donde se siembra los árboles (Aglomerados Cotopaxi, 2020).

**MASISA Corporativo:** empresa Latinoamericana que divide sus negocios industriales y comerciales en Chile, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, México, Perú y Venezuela. Fundada en 1960 originalmente en Chile. Tienen una larga trayectoria en el impacto de la calidad de tableros que venden con altos estándares. Su modelo de negocio es un Gobierno Corporativo (MASISA, 2022).

**Edímca:** es un socio activo mediante la comercialización de soluciones a la medida en madera y complementos para la industria del mueble, la construcción y la decoración (EDÍMCA, 2022)

Que el número de competidores sea reducido le permite a la empresa crecer en el mercado por sus características de diferenciación, esta rivalidad entre empresas se puede ver generada por factores como precio, diseño, distribución del producto y los años que tiene cada empresa. Es por este motivo que esta fuerza representa a una alta intensidad para Novopan del Ecuador ya que la competencia siempre está en constante innovación.

### 2.3.2 Amenaza de nuevos entrantes.

Esta fuerza se refiere al “deseo que tenga una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él” (Aguilar, 2006)

En el Ecuador el Sector Maderero no es muy amplio, es por esto por lo que Novopan del Ecuador no tiene gran cantidad de nuevos competidores directamente que deseen entrar en el mercado, por lo general las nuevas empresas se dedican solo a comercializar el producto mas no a producirlo, esto genera una oportunidad para la empresa de poder sobresalir con sus productos de alta calidad frente a las nuevas competencias y que los clientes prefieran escogerlos. Es importante reconocer el crecimiento, impacto y posicionamiento que Novopan del Ecuador ha construido a lo largo de los años. Es por esta razón que el grado de intensidad de esta fuerza es calificado como bajo en intensidad ya que en el país las nuevas empresas madereras no han surgido a lo largo de

los últimos años, permitiéndoles así poder ser una empresa líder que ofrece productos de alta calidad.

### *2.3.3 Poder de negociación de los proveedores.*

“El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece” (Aguilar, 2006).

La empresa Novopan del Ecuador dispone de proveedores locales como internacionales, Interquimec es su principal proveedor de resina y quien provee el papel laminado es una empresa europea. La relación que se mantiene con estos proveedores permite que se fortalezca el poder de negociación de los proveedores y proporciona ventajas en términos de precio y entrega de materias primas, ya que no existe una amplia lista de proveedores para un mismo producto, otro factor que influye en esto es la perdurabilidad de las relaciones a lo largo de los años, estos proveedores conocen meticulosamente las necesidades de la empresa, todos estos aspectos permiten que la intensidad de amenaza de esta fuerza sea alta para la empresa, ya que si llegan a tener algún problema con sus proveedores la pérdida de su producción es muy grande.

### *2.3.4 Amenaza de productos sustitutos.*

“Los productos sustitutos, son bienes o servicios diferentes que provienen de fuera del sector y desempeñan las mismas funciones que un producto fabricado en el sector” (ESGinnova, 2020).

El producto sustituto directamente de los aglomerados de madera son los productos hechos de bambú, con estos se puede hacer muebles y son más resistentes a las condiciones climáticas. Una gran ventaja que tiene este es que una vez cosechado el bambú vuelve a crecer sin necesidad de tenerlo que plantar otra vez. Sin embargo, gracias a todo el trayecto que lleva la empresa, sus años en el mercado, distintas certificaciones, publicidad etc. Novopan tiene mucha más influencia sobre el cliente. Es por eso que esta fuerza tiene un grado medio de intensidad para la compañía ya que los productos de bambú no están en el mismo posicionamiento y el cliente no tiene tanto conocimiento como con los de madera.

### *2.3.5 Poder de negociación de los clientes.*

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen

calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias (Aguilar, 2006).

Las personas naturales que compran los aglomerados de Novopan del Ecuador fácilmente pueden llegar a cambiarse de marca o por el producto sustituto depende de su necesidad ya que ellos siempre exigirán la calidad, el precio y todos los detalles del producto, por otro lado, las personas naturales no son el mayor mercado al que la empresa se enfoca, sino que este mercado representan las exportaciones directamente a empresas de otros países y la empresa está muy bien posicionada en este mercado, otra ventaja que tiene la empresa frente al cliente es que sus productos son realmente de alta calidad lo que le permite a la empresa poner las condiciones frente a sus clientes ya que satisfacen todas sus necesidades. Esta fuerza es de grado medio en intensidad para la empresa ya que esta no depende de un solo cliente sino de varios y unos más fuertes que otros equilibrando así sus ventas en varias personas y países.

Una vez analizadas las cinco fuerzas de Porter se puede observar que la empresa Novopan del Ecuador tiene gran posicionamiento en el mercado y frente a la competencia gracias a la calidad de su producto, es mayormente preferido por el cliente, y su cliente mayormente está en el exterior. Es importante que la empresa siga manteniendo todos sus estándares de calidad para que sus clientes sigan fieles al producto y así la empresa siga posicionada en el mercado prefiriendo ser por lo general la primera opción a la que sus clientes acuden.

## **2.4 Análisis FODA**

### *2.4.1 Matriz FODA.*

De acuerdo con Ruth Sarli, Inés González y Natalia Ayres (1985) el FODA es una evaluación tanto interna como externa de los factores positivos y negativos que ayudan a diagnosticar la situación actual de la empresa permitiendo así tener una perspectiva general de la situación estratégica de la organización.

Las fortalezas son aquellos factores internos sobre los cuales la empresa tiene control, son los aspectos positivos donde la empresa obtiene ventaja frente a la competencia.

Las oportunidades son aquellos factores externos sobre los cuales la empresa no tiene control que afectan de manera positiva a la empresa al momento de saber cómo utilizarlos.

Las debilidades son aquellos factores internos sobre los cuales la empresa sí tiene control para mejorar lo que está afectando negativamente a la empresa.

Las amenazas son aquellos factores externos que ocurren en un contexto alejado de la empresa pero que influyen de manera negativa a la empresa al estar en el mismo entorno en el que esta se desenvuelve.

A continuación, en la Figura 6 se muestra la matriz FODA de la empresa Novopan del Ecuador:



**Figura 6.** Matriz FODA de Novopan del Ecuador.

#### 2.4.2 Estrategias a partir de la matriz FODA.

##### **Estrategias (F – O):**

Creaciones de nuevos procesos utilizando nuevas tecnologías como la inteligencia artificial para que la producción sea mucho más rápida.

Generar mayor atracción a posibles empresas del exterior aliadas para realizar inversión extranjera directa en el país.

Realizar una mejora en procesos que permitan conseguir nuevas certificaciones para que aumente la calidad del producto.

#### **Estrategias (F – D)**

Automatizar todos los procesos no solo de producción sino también de control de la información para que el personal pueda controlar esta información de manera más rápida y eficaz.

Utilizar el personal correcto para que se concentren en analizar las mejores oportunidades y formas de exportar en los países de destino.

Promocionar la calidad del producto en más países pertenecientes a su lista de clientes.

#### **Estrategias (O – D)**

Uso de las nuevas tecnologías para mejorar las directrices estratégicas de la empresa.

Empezar a fabricar tableros con el uso de nuevas especies de madera que sean aceptadas en todos los países de exportación y aceptado por el consumidor final.

Incrementar certificaciones que sirvan para el país donde se concentran más las exportaciones.

#### **Estrategias (O – A)**

Creación de nuevos proyectos con innovación tecnológica que sean de ayuda a las comunidades cercanas para que estas tengan más aceptación a la empresa.

Tener mayor participación dentro de foros para las discusiones de algunas leyes del país que puedan afectar a la empresa.

Invertir una cantidad mayor en la investigación de cómo reducir la huella de carbono manteniendo la misma calidad del producto para que los productos sustitutos no sean una amenaza.

## **2.5 Descripción del proceso de Exportación**

El proceso de exportación de la empresa empieza con la revisión de la lista de clientes calificados, esta lista está hecha con clientes que han sido estudiados para determinar si son o no aptos para que la empresa comercialice de manera segura con ellos.

Después de que la lista de clientes calificados está elaborada, estos clientes entran a formar parte de la política comercial la cual muestra los plazos de pago, forma de pago, términos de negociación, entre otros aspectos.

Cada uno de los clientes tiene un trato diferenciado y único debido a las características del producto requerido que se compone de espesor de tableros y clase de producto, es por esto por lo que existe de igual forma una lista de precios por cliente.

El proceso empieza como tal desde la generación de una orden de compra de productos que el cliente ya conoce y requiere. Previo a esto el cliente cuando es la primera vez que va a comercializar con Novopan realiza un estudio de la empresa.

Los productos que se piden dentro de las ordenes de compras suelen ser productos específicos dependiendo de cada país ya que estos tienen sus propias normas y leyes aceptadas en su país.

Luego se envía la proforma del requerimiento al cliente.

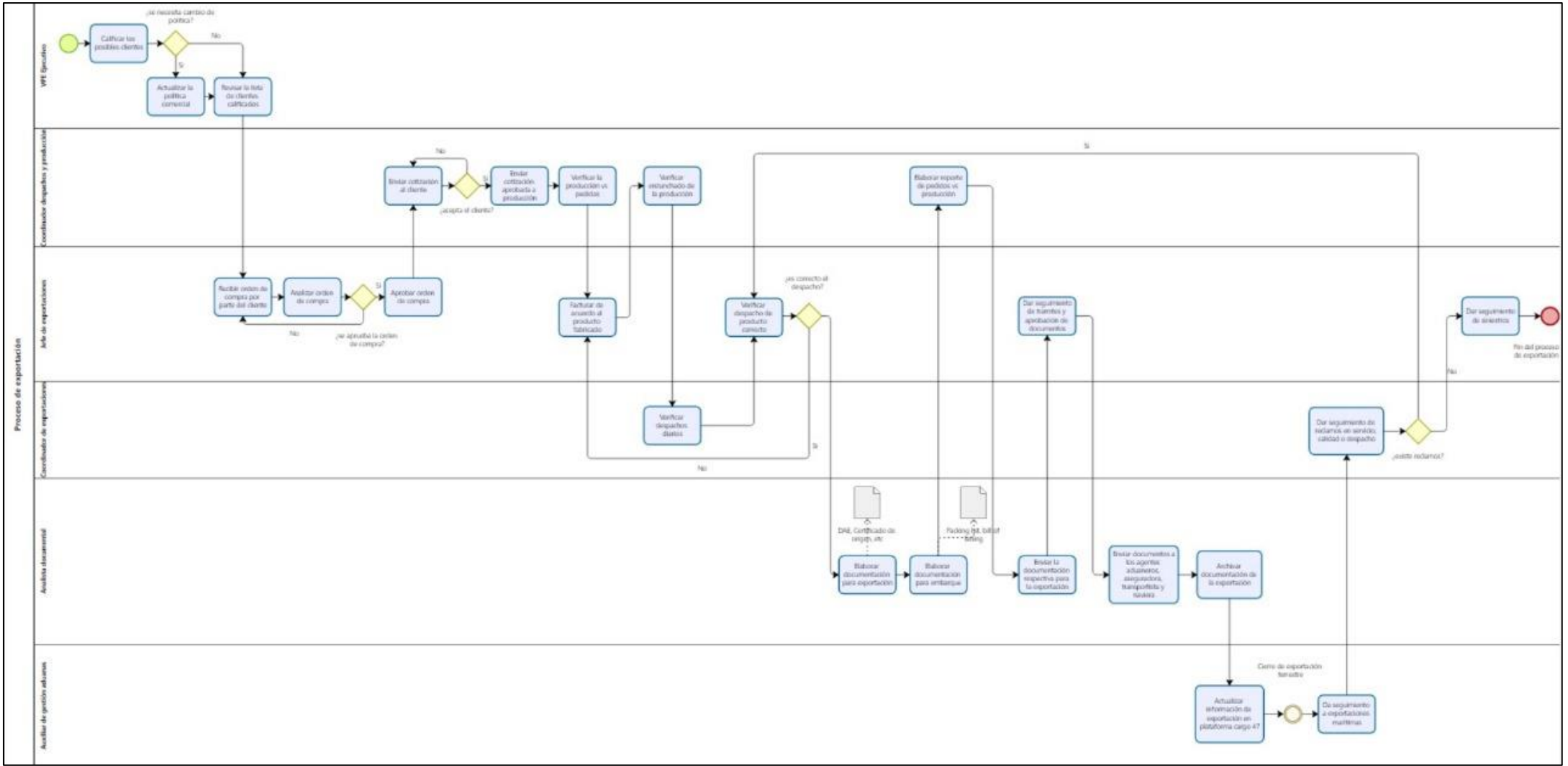
Una vez aceptada la proforma se pasa al departamento de producción, para que empiecen a preparar el producto para la exportación.

La factura se la realiza de acuerdo con lo que se va produciendo, esto quiere decir que suele existir una proforma hija y la factura comercial.

Luego de que el producto es facturado se empieza la preparación de documentos para la exportación como son el certificado de origen, certificado de empaque y la declaración aduanera de exportación (DAE). Toda esta documentación es preparada por los agentes afianzados y transportistas de la empresa, esta información se actualiza constantemente en una plataforma llamada Cargo 47. Esta plataforma le permite ver al cliente toda la información de su pedido en tiempo real.

Es importante recalcar que cada exportación es alineada al requerimiento del cliente.

### ***2.5.1 Flujograma proceso de exportación actual.***



**Figura 7.** Flujograma del proceso de exportación actual.

### 2.5.2 Descripción SIPOC.

El Diagrama SIPOC, por sus siglas en inglés *Supplier – Inputs- Process- Outputs – Customers*, es la representación gráfica de un proceso de gestión. Esta herramienta permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo (Asociación Española para la Calidad, 2019).

En la Figura 8 se puede observar el diagrama SIPOC de la Empresa Novopan del Ecuador específicamente del proceso de exportación:

SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUTPUTS	CLIENTS
PARTES INTERESADAS	ENTRADAS	ACTIVIDAD	SALIDAS	PARTES INTERESADAS
Cliente	Pedidos	<b>1. ATENCIÓN AL CLIENTE</b> Visitas Personales y Técnicas / Llamadas Telefónicas / Envío de cotizaciones y/o proformas/Envío documentos para nacionalización fronteras/ Respuesta a Correos / Entrega de información/ Generación de N/C y/o N/D /  <b>2. PLANIFICACIÓN DE DESPACHOS</b> Ingreso de Pedidos /Verificación de producción vs pedidos/Verificación de cumplimiento de las Ordenes de trabajo de enzunchado /Verificación de despachos diarios/ Verificación despacho producto correcto / Elaboración documentos de embarque / Reporte de Pedidos vs Planificación  <b>3. LEGALIZACIÓN DE EXPORTACIONES Y SERVICIO POST-VENTA</b> Entrega de información/Seguimiento de trámites y aprobación de documentos/Envío de documentos agentes afianzados ,transportistas, navieras,aseguradora,obtención CO/ Cierre de exportaciones terrestres /Seguimiento para cierres marítimos /Seguimiento reclamos	Fichas técnicas y catálogos	Cliente
VPVM	Stock de Inventario		Cotización	Presidencia
Jefe Exportaciones	Producción		Proforma	Gerencia General
Producción	Reclamo		Plan de Producción	VPVM
Cartera	Aceptación del Reclamo		Orden de Trabajo de Enzunchado	Jefe de Exportaciones
Jefe de Bodegas			Planificación de Despacho	Producción
Jefe de Despachos			Factura	Jefe de Bodegas
SRI			Documentos de Exportación	Jefe de Despachos
SENAE			N/C N/D solución de reclamos	Cartera
Cámara de Industrias y Producción			Visita e Informe de Visitas	Coordinador de Producción y Despachos Ex
Aseguradora			Proyecciones	Sistema Integrado de Gestión - SGCS BASC
				Contabilidad

**Figura 8.** Diagrama SIPOC del proceso de exportación

**Fuente:** Novopan del Ecuador (2023).

Este análisis SIPOC se extrajo a partir de la hoja de análisis del proceso de exportación, debido a la extensión de esta no es posible colocarla en este sitio, el documento completo se encuentra en el Anexo C.

### 2.5.3 Lista de países a los que exportan.

Colombia

Perú

Estados Unidos

Panamá

Bolivia

Costa Rica

Curazao  
 México  
 Aruba  
 República Dominicana  
 El Salvador  
 Guatemala  
 Puerto Rico  
 Nicaragua  
 Venezuela

## 2.6 Diagnóstico del proceso de exportación de paneles MDP actual

El proceso de exportación de la empresa Novopan del Ecuador, actualmente contiene las siguientes actividades.

**Tabla 4.** Actividades del proceso de exportación situación actual

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Volumen	Duración
1	Realiza una calificación de posibles clientes	VPE Ejecutivo	cada 1 años	3 calificaciones	1 horas
2	Realiza una actualización de la política comercial dependiendo de cada cliente	VPE Ejecutivo	cada 1 años	2 actualizaciones	1 horas
3	Revisa la lista de clientes Calificados	VPE Ejecutivo	cada 6 meses	2 revisiones	10 minutos
4	Recibe orden de compra por parte del cliente (espera)	Jefe de exportaciones	cada 1 semanas	3 documentos	5 minutos
5	Analiza la orden de compra por parte del cliente.	Jefe de exportaciones	cada 1 semanas	3 documentos	5 minutos

Tabla 4. (Continuación)

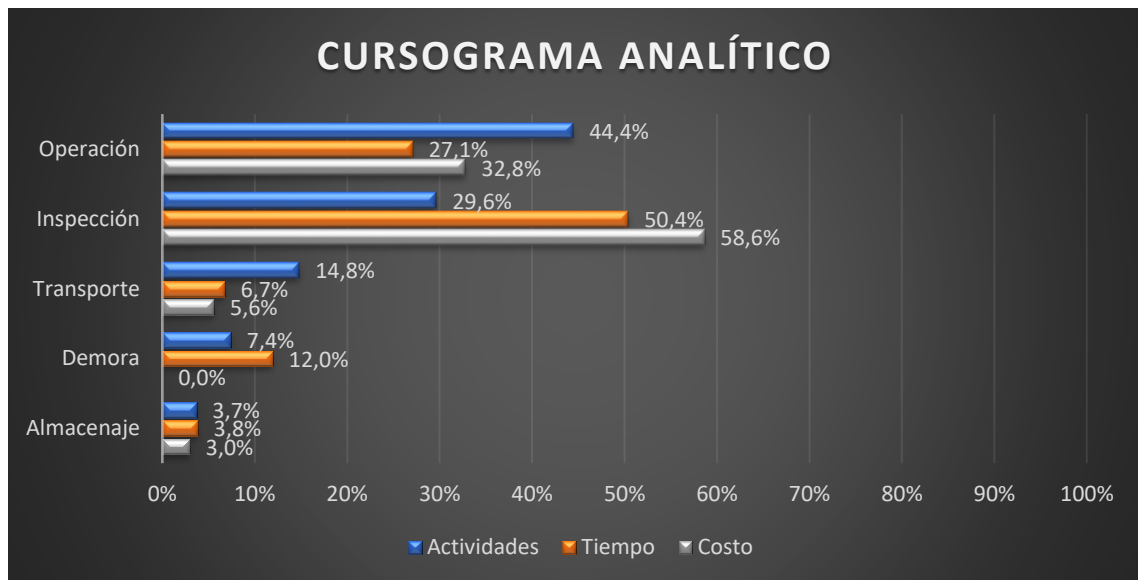
6	Aprobar orden de compra del cliente	Jefe de exportaciones	cada 1 días	3	documentos	10	minutos
7	Envío de cotización del requerimiento al cliente	Coordinador despachos y producción	cada 1 semanas	3	documentos	5	Minutos
8	Espera de aceptación por parte del cliente		cada 1 meses	3	esperas	1	días
9	Envío de cotización aprobada por el cliente al departamento de producción (reproceso)	Coordinador despachos y producción	cada 1 semanas	3	documentos	5	minutos
10	fabricación del producto (espera)	EQUIPO DE PRODUCCIÓN	cada 1 meses	2	esperas	1	días
11	Realiza la verificación de producción vs pedidos	Coordinador despachos y producción	cada 1 días	3	documentos	15	minutos
12	Elabora factura de acuerdo con el producto que este fabricado.	Jefe de exportaciones	cada 1 días	3	documentos	30	minutos
13	Verifica el cumplimiento de las ordenes de trabajo de enzunchado	Coordinador despachos y producción	cada 1 días	3	verificaciones	15	minutos
14	Verifica los despachos diarios	Coordinador de exportaciones	cada 1 días	3	verificaciones	15	minutos
15	Verificación despacho producto correcto	Jefe de exportaciones	cada 1 días	3	verificaciones	30	minutos
16	Elabora los respectiva documentos para la exportación (certificado de origen, DAE, etc.)	Analista documental	cada 1 días	3	documentos	15	minutos

Tabla 4. (Continuación)

17	Elabora los documentos de embarque	Analista documental	cada 1 días	2	documentos	15	minutos
18	Elabora un reporte de Pedidos vs Planificación (reproceso)	Coordinador despachos y producción	cada 1 semanas	3	reportes	1	Horas
19	Envió de respectiva documentación para exportación	Analista documental	cada 1 días	3	documentos	10	minutos
20	Realiza el seguimiento de trámites y aprobación de documentos (espera)	Jefe de exportaciones	cada 1 días	3	documentos	15	minutos
21	Envió de documentos a los agentes afianzados, aseguradora, transportista, navieras	Analista documental	cada 1 días	3	documentos	10	minutos
22	Archiva toda la documentación referente a la exportación	Analista documental	cada 1 semanas	3	archivos	1	horas
23	Actualiza la información referente a la exportación en la plataforma de cargo 47	Auxiliar de gestión aduanas	cada 1 horas	3	actualizaciones	10	minutos
24	Cierre de exportaciones terrestres	Auxiliar de gestión aduanas	cada 1 meses	3	documentos	15	minutos
25	Realiza el seguimiento para cierre de exportaciones marítimas	Auxiliar de gestión aduanas	cada 1 meses	2	actualizaciones	15	minutos
26	Realiza seguimientos reclamos Servicios despacho calidad (reproceso)	Coordinador de exportaciones	cada 1 meses	3	actualizaciones	15	minutos

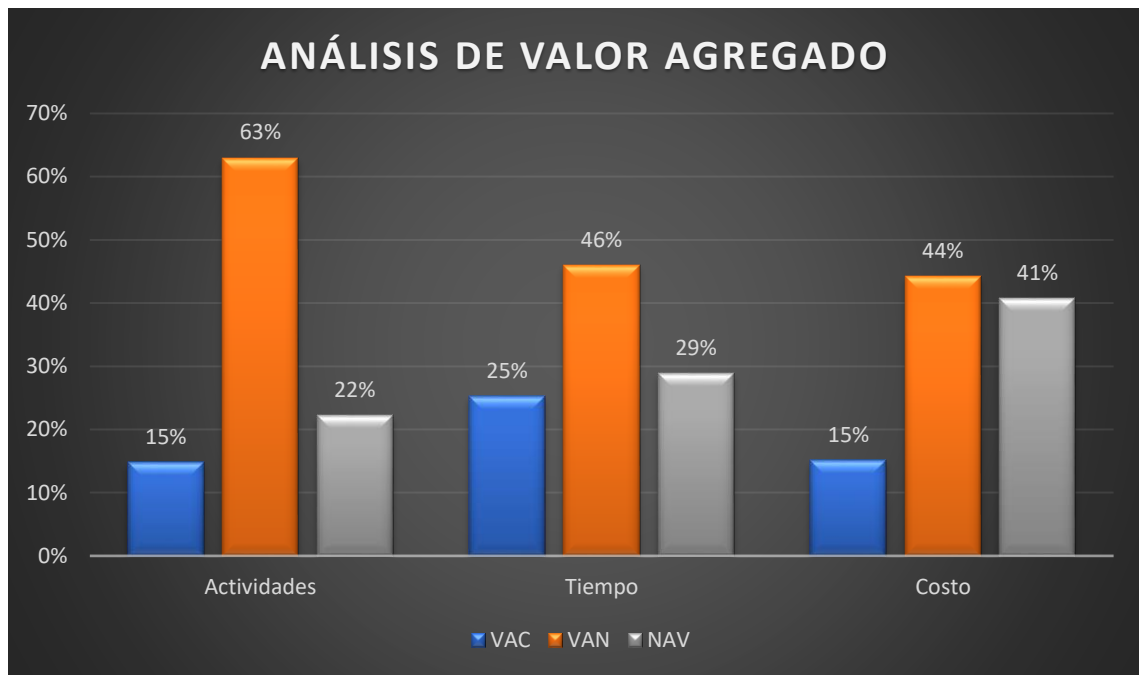
27	Realiza seguimiento de siniestros (accidentes daños) (reproceso)	Jefe de exportaciones	de cada 2 meses	3 actualizaciones	30 minutos
----	--	-----------------------	-----------------	-------------------	------------

Cada una de estas actividades ponen en conocimiento a breves rasgos cómo es el proceso actual de exportación de paneles MDP de la empresa, se toma valores referenciales acerca de la duración de las actividades en el proceso, la frecuencia con la que se realiza estas actividades. La descripción de cada una de estas actividades demuestra si estas agregan valor al negocio, si agregan valor al cliente o si no agregan valor.



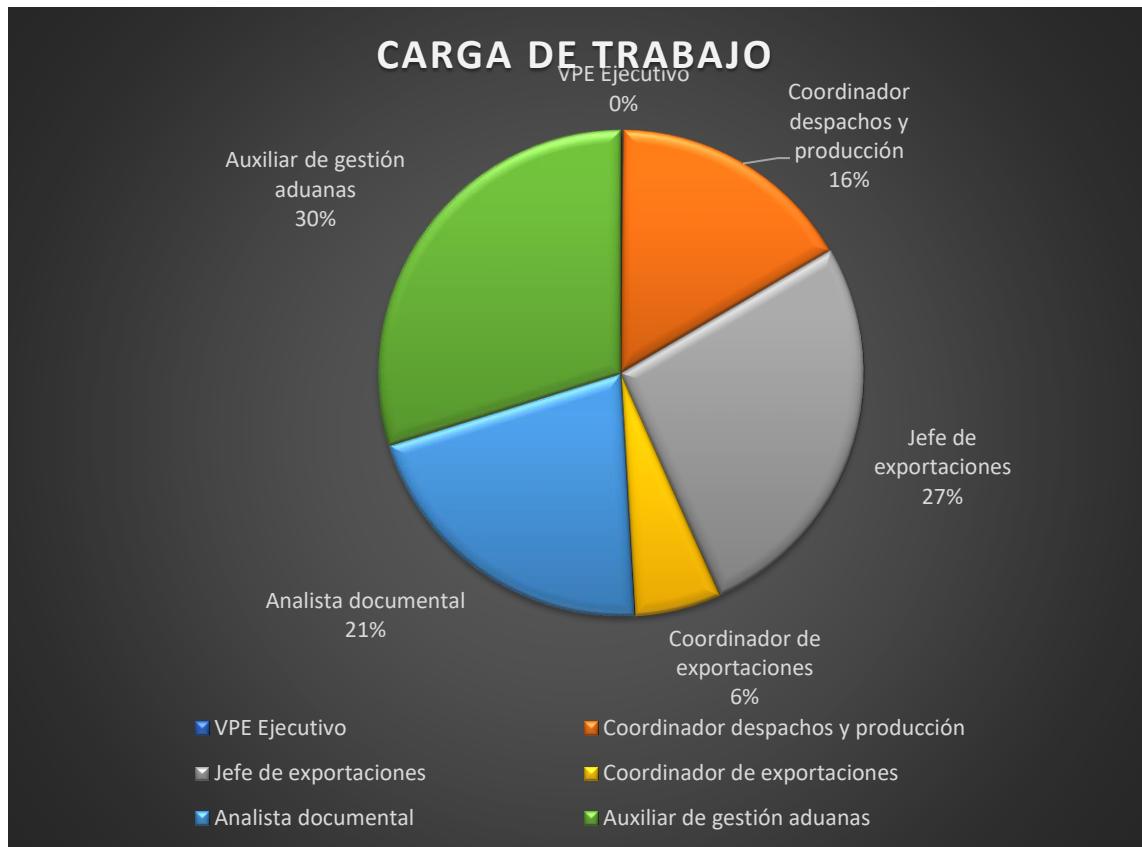
**Figura 9.** Cursograma Analítico del proceso de exportación de aglomerados MDP actual

En la Figura 9 se puede observar el cursograma analítico que representa a la clasificación de las actividades en operación, inspección, transporte, demora y almacenaje. Se puede ver que existe un porcentaje alto para las actividades realizadas que pertenecen a inspección lo cual ocasiona mayor uso de tiempo y el costo también es alto.



**Figura 10.** Análisis de valor agregado dentro del proceso de exportación actual

En la Figura 10 se muestra el porcentaje de valor agregado para la empresa, cliente o que no agregue valor todas las actividades del proceso de exportación. Se puede observar mayor porcentaje representa al valor agregado para el negocio o empresa.



**Figura 11.** Carga de trabajo en el proceso de exportación actual

En la Figura 11 se observa cómo está distribuida la carga de trabajo de todos los participantes del proceso. El cargo de jefe de exportación y coordinador de exportación cumplen individualmente pocas funciones que aporten valor al proceso.

Después del análisis del proceso de exportación actual de la empresa se puede determinar las principales problemáticas que el proceso de exportación tiene, las cuales pueden ser causa de demoras o que el proceso de exportación se alargue significativamente. Estas son:

- Existencia de un cargo o responsable innecesario entre el jefe de exportación y coordinador de exportación.
- Alto número de actividades de inspección.

### 3. PROPUESTA

#### 3.1 Desarrollo de la propuesta

Para la propuesta de mejora en el proceso de exportación de la empresa Novopan del Ecuador se tomará en cuenta el análisis PESTEL y la matriz EFE realizados referentes al país de Perú ya que es aquí donde se obtuvo mayor puntaje, frente a los principales países de exportación que la empresa tiene, acerca de cómo la empresa aprovecha las distintas oportunidades usando todas sus fortalezas a favor de incrementar el número de ventas de paneles MDP. Esto se realizará disminuyendo actividades de inspección que no agregan valor en los procesos de la exportación. De igual manera se combinará las responsabilidades de dos puestos de trabajo de manera que un solo puesto de trabajo se haga cargo, disminuyendo así el costo del proceso de exportación a Perú, siendo este el mercado más favorable para la empresa.

##### 3.1.1 Diseño del nuevo proceso de exportación de paneles MDP.

Después de realizar el análisis del proceso actual de exportación se propone el cambio y eliminación de actividades puntuales que permiten una mejora en el proceso de exportación de los paneles MDP:

**Tabla 5.** Actividades del proceso de exportación situación propuesta

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Volumen	Duración
1	Realizar la planificación estratégica de las actividades a realizar para la exportación de paneles MDP.	Jefe de exportaciones	de cada 1 semana	1 planificación	20 minutos
2	Realizar calificación de clientes	VPE Ejecutivo	cada 1 años	2 calificaciones	1 horas
3	Realiza una actualización de la política comercial de cada cliente si fuera necesario	VPE Ejecutivo	cada 1 años	2 actualizaciones	1 horas

Tabla 5. (Continuación)

4	Realizar una lista de los productos ofertados y disponibles para visibilidad de los clientes	Jefe exportaciones	de cada 1 años	1	lista	30 minutos
5	Recibe orden de compra por parte del cliente (espera)	Jefe exportaciones	de cada 1 semanas	3	documentos	5 minutos
6	Aprobar orden de compra del cliente	Jefe exportaciones	de cada 1 días	3	documentos	5 minutos
7	envió de cotización del requerimiento al cliente	Coordinador despachos y producción	cada 1 y semanas	3	documentos	5 minutos
8	Espera de aceptación por parte del cliente		cada 1 meses	3	esperas	5 horas
9	Envío de cotización aprobada por el cliente al departamento de producción (reproceso)	Coordinador despachos y producción	cada 1 y semanas	3	documentos	5 minutos
10	Fabricación del producto (espera)	EQUIPO DE PRODUCCIÓN	cada 1 días	1	esperas	1 horas
11	Realiza la verificación de producción vs pedidos	Coordinador despachos y producción	cada 1 y días	1	documentos	15 minutos
12	Elabora factura de acuerdo con el producto que este fabricado.	Jefe exportaciones	de cada 1 días	3	documentos	15 minutos
13	Verifica el cumplimiento de las ordenes de trabajo de enzunchado	Coordinador despachos y producción	cada 1 y días	1	verificaciones	15 minutos
14	Verificación despacho producto correcto	Jefe exportaciones	de cada 1 días	1	verificaciones	20 minutos
15	Elabora los respectivos documentos para la exportación (certificado de origen, DAE, etc.)	Analista documental	cada 1 días	3	documentos	15 minutos
16	Elabora los documentos de embarque	Analista documental	cada 1 días	2	documentos	15 minutos

Tabla 5. (Continuación)

17	Elabora un reporte de Pedidos vs Despachos (reproceso)	Coordinador de despachos y producción	cada 1 semanas	2 reportes	1 horas
18	Envío de respectiva documentación para exportación	Analista documental	cada 1 días	5 documentos	10 minutos
19	Realiza el seguimiento de trámites y aprobación de documentos (espera)		cada 1 días	5 documentos	5 minutos
20	Envío de documentos a los agentes afianzados, aseguradora, transportista, navieras	Analista documental	cada 1 días	5 documentos	5 minutos
21	Archiva toda la documentación referente a la exportación	Analista documental	cada 1 semanas	1 archivos	30 minutos
22	Actualiza la información referente a la exportación en la plataforma de cargo 47	Auxiliar de gestión aduanas	cada 1 días	2 actualizaciones	10 minutos
23	Cierre de exportaciones terrestres	Auxiliar de gestión aduanas	cada 1 meses	3 documentos	15 minutos
24	Realiza el seguimiento para el cierre de exportaciones marítimas	Auxiliar de gestión aduanas	cada 1 días	2 actualizaciones	15 minutos
25	Realiza seguimientos reclamos Servicios / despacho y calidad (reproceso)	Jefe de exportaciones	de cada 1 meses	2 actualizaciones	15 minutos
26	Realiza seguimiento de siniestros (accidentes daños) (reproceso)	Jefe de exportaciones	de cada 2 meses	4 actualizaciones	30 minutos
27	Aplicar una encuesta de satisfacción al cliente después de que hayan recibido el producto	Jefe de exportaciones	cada 1 semanas	5 encuestas	5 minutos

La Tabla 5 muestra detalladamente todas las actividades propuestas para el proceso de exportación mejorado, dentro de estas actividades ya no se encuentran las actividades de verificación que fueron eliminadas para que el proceso avance de mejor forma, como calificación de posibles clientes ya que es menos costoso para la empresa realizar actualizaciones de políticas comerciales de los clientes actuales y con los que más resulta trabajar, la actividad de aprobación de orden de compra del cliente ya no es necesaria al incrementar una actividad previa que sirva para el conocimiento de los productos ofertados al cliente y este así pueda generar una orden de compra correcta sin necesidad de la verificación de estos productos. La actividad de verificación de enzunchado de la producción se propone retirarla ya que es repetitiva con la verificación de producción vs pedido.

En cada una de estas actividades también se ve los cargos responsables del proceso, se eliminó el cargo de Coordinador de exportaciones ya que las actividades que cumplía en el proceso actual eran solo 2 y esto no estaba generando ningún beneficio, es por esta razón que se propone eliminar ese cargo y unificar las actividades a su cargo dentro de las actividades del jefe de exportaciones que es quien debe verificar y organizar el proceso de exportación. Dentro del Anexo C se encuentra con mayor detalle las actividades del proceso propuesto, el valor agregado que aportan cada una ya sea valor al negocio, cliente o que no agreguen valor, la frecuencia con la cual se debería realizar la actividad, el volumen que dura carga de trabajo de los responsables de cada actividad dentro del proceso.

En las siguientes tablas se muestra el valor agregado del proceso actual y la propuesta del costeo del proceso basado en los sueldos y actividades administrativas.

**Tabla 6.** Tabla del Valor Agregado en cantidades del proceso de exportación actual.

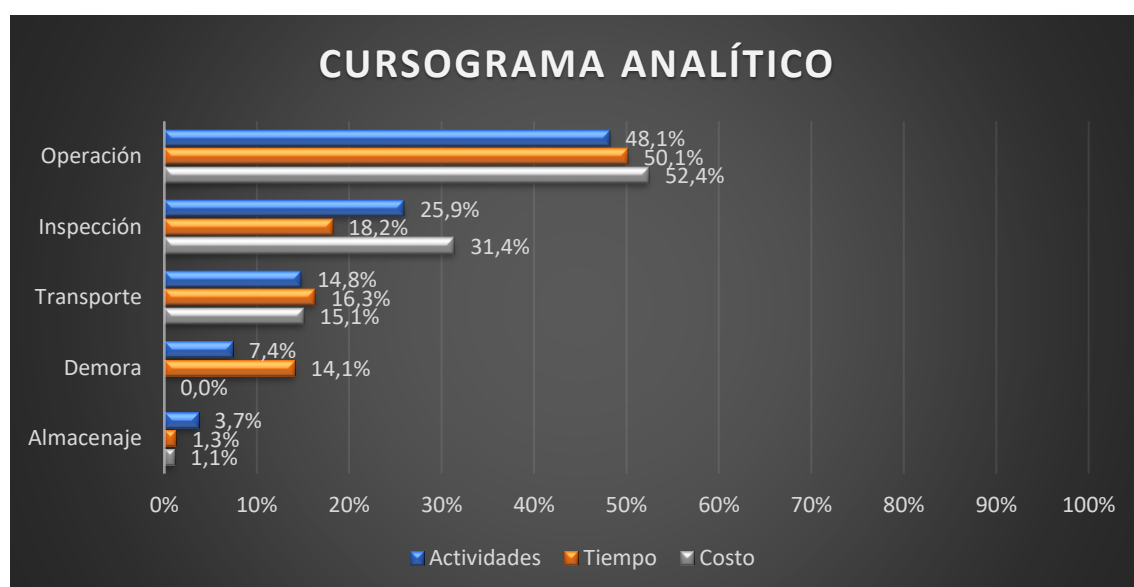
	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Costo</b>
VAC	4 act	81,9 hrs	\$ 600,17
VAN	17 act	149,7 hrs	\$ 1.756,82
NAV	6 act	93,7 hrs	\$ 1.619,33
Total	27 act	325,3 hrs	\$ 3.976,33

**Tabla 7.** Tabla del Valor Agregado en cantidades del proceso de exportación propuesta.

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	7 act	16,0 hrs	\$ 278,94
VAN	19 act	133,9 hrs	\$ 1.508,76
NAV	1 act	15,0 hrs	\$ -
Total	27 act	164,9 hrs	\$ 1.787,01

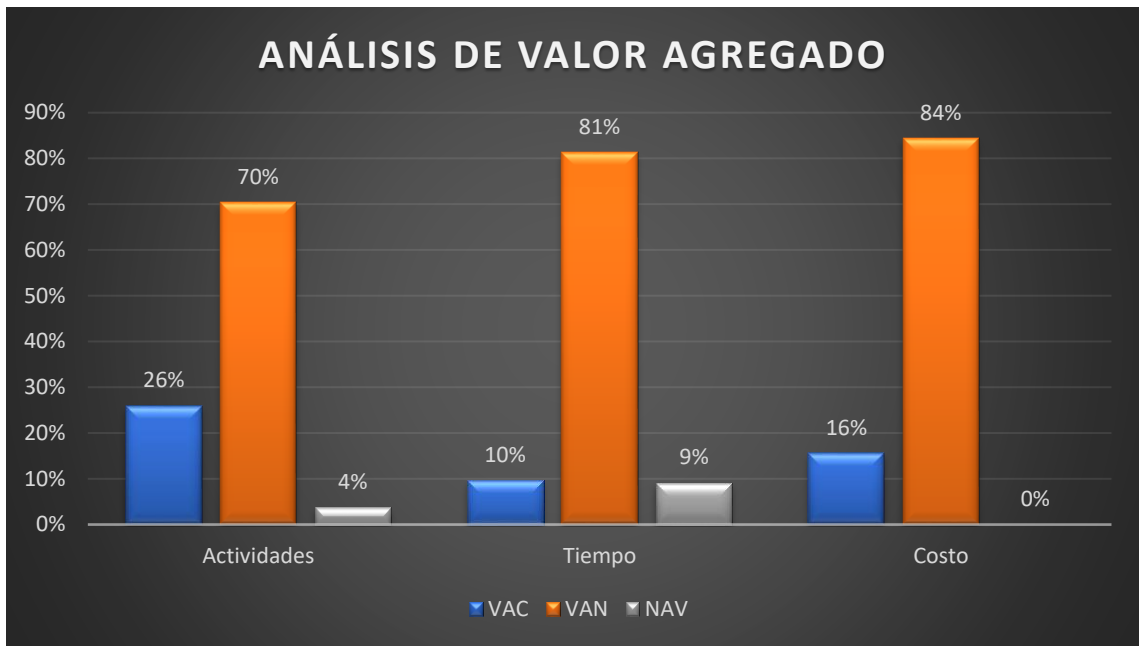
Al analizar y comparar entre estas dos tablas se puede observar que con las actividades modificadas y reducidas en la propuesta de mejora el costo del proceso se reduce a 1.787,01 dólares, el tiempo que dura el proceso se reduce casi a la mitad del tiempo actual.

En la siguiente figura se muestra el cursograma analítico:



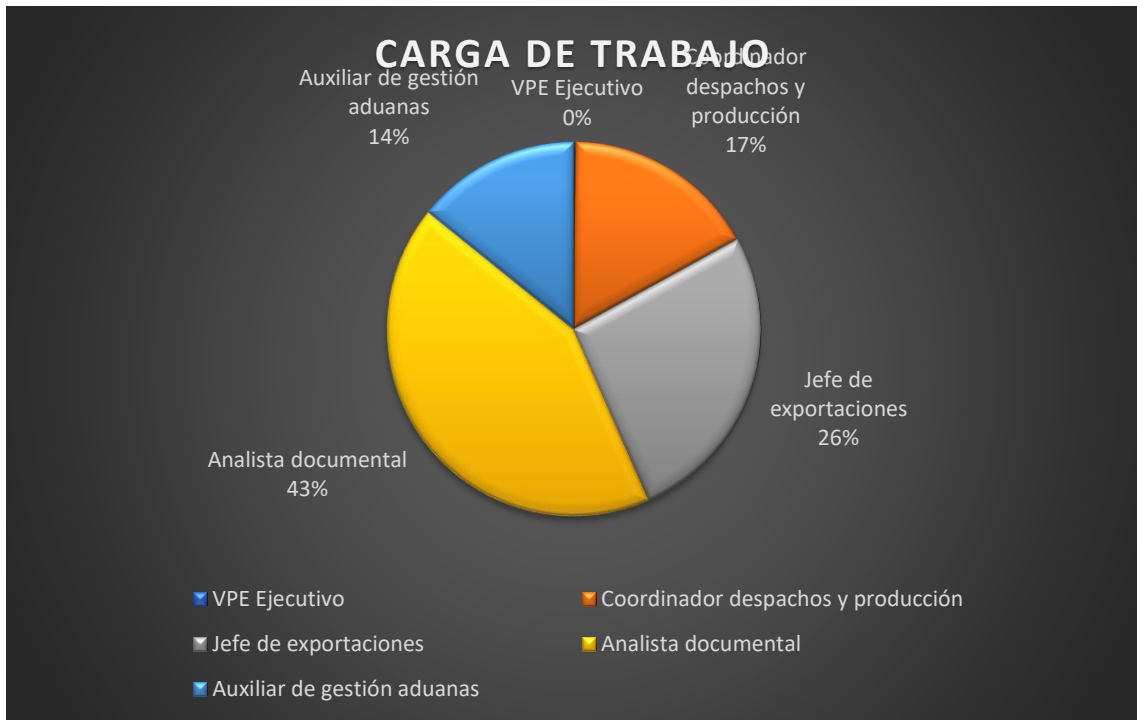
**Figura 12.** Cursograma Analítico del proceso de exportación de aglomerados MDP propuesta

En la Figura 12 del cursograma analíticos del proceso de exportación mejorado con la propuesta se puede observar en comparación con la Figura 9 que el porcentaje que ocupa las actividades de inspección disminuyen del 58,6 % al 31,4 % su costo, por otro lado, las actividades que representan a operación en la Figura 8 su porcentaje de costo es de 32,8 % mientras que en la nueva propuesta este valor aumenta a 52,4 % representando un incremento para las actividades de operación.



**Figura 13.** Análisis de valor agregado dentro del proceso de exportación propuesta

En la Figura 13 del análisis de valor agregado en comparación con la Figura 10, se observa que las actividades que generan valor agregado al negocio han incrementado mientras que el costo de las actividades que no generan valor a disminuido totalmente al 0 %.



**Figura 14.** Carga de trabajo en el proceso de exportación propuesta

En la Figura 14 se muestra como la eliminación del cargo de coordinador de exportaciones no afecta mayormente al porcentaje de carga que tiene el jefe de exportaciones en comparación con la Figura 11, comprobando así que la existencia del cargo de coordinador de exportaciones está generando un costo innecesario dentro de los costos del proceso.

En la siguiente Figura 15 se muestra el flujograma en representación del proceso de exportación mejorado, realizado con la herramienta Bizagi Model:

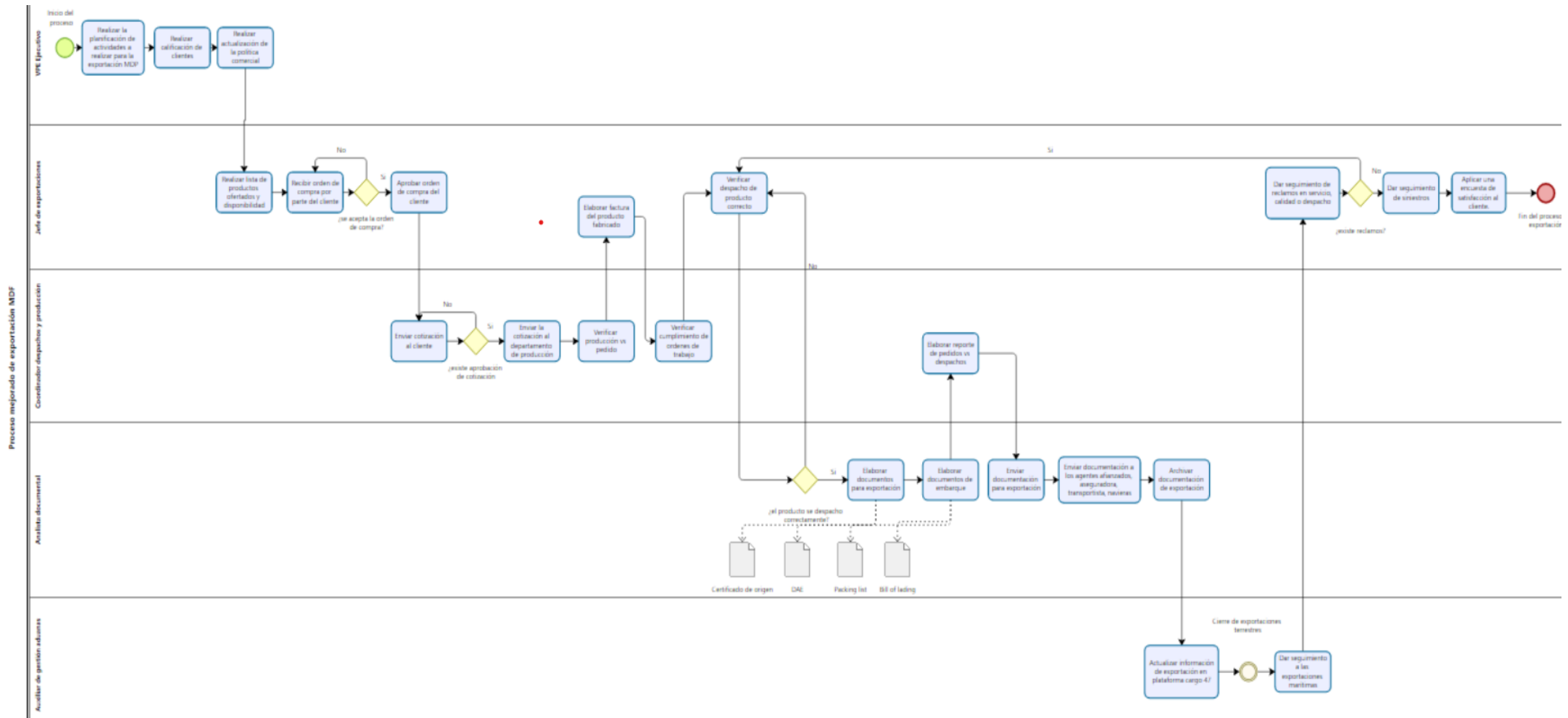


Figura 15. Flujograma proceso de exportación propuesta

Por último, en el Anexo C se puede encontrar el procedimiento para la propuesta del proceso de exportación.

### 3.1.2 Ventajas al mejorar el proceso de exportación.

Los procesos de una empresa deben siempre buscar la mejora continua para que la empresa siga en constante crecimiento y no se vea estancada por falta de innovación o eficiencia en sus procesos.

En el caso de Novopan del Ecuador la mejora del proceso de exportación referente a los paneles MDP ayudará para:

- Aumentar la eficiencia de producción de los tableros.
- Reducir costos del proceso de exportación.
- Aumento del rendimiento de los trabajadores.
- Mejoramiento de calidad dentro del proceso de exportación.
- Tiempos de entrega más rápidos.
- Aumento de la satisfacción del cliente.

## 3.2 Análisis financiero del mejoramiento del proceso de exportación.

En la siguiente tabla se realiza un análisis comparativo del costo del proceso actual con el costo del proceso después de la propuesta, este valor es presentado mensual y anualmente.

**Tabla 8.** Análisis financiero, ahorro costo del proceso

	<b>Costo del proceso</b>	<b>Mensual (USD)</b>	<b>Anual (USD)</b>
<b>Actual</b>		3.976,33	47.715,96
<b>Propuesto</b>		1.787,01	21.444,12
<b>Ahorro total</b>		2.189,32	26.271,84

Después de realizar este análisis costo beneficio, se demuestra que la propuesta de mejora en el proceso de exportación referente a la disminución de actividades de inspección y la unificación de las responsabilidades de dos cargos en uno solo si es factible ya que en la parte administrativa/ mano de obra del proceso de exportación existe un ahorro de 2.189,32 dólares mensualmente y un ahorro de 26.271,84 dólares anualmente con la aplicación de los cambios respectivos. Estas cantidades de dinero que la empresa se ahorra en esta parte del proceso significa un incremento en los ingresos mensuales de la empresa.

### **3.3 Sustento del beneficio de la propuesta**

La propuesta referente a la eliminación de algunas actividades de verificación que se vuelven repetitivas en el proceso si es factible ya que al tener la empresa varios certificados de calidad, seguridad y ecológicos, estos representan un historial confiable acerca del cumplimiento correcto de varios procesos de la empresa ocasionando así que algunas actividades de verificación se vuelvan redundantes.

### **3.4 Plan de implementación**

En la Tabla 9 se muestra un cronograma para la ejecución de esta propuesta de mejora, esperando así poder clarificar los tiempos en que se demoraría la ejecución del nuevo proceso.

**Tabla 9.** Cronograma de ejecución de la propuesta

# Act.	Nombre de tarea	Responsable	Costo mensual (USD)	Comienzo	Fin	2024			
						Ene	Feb	Mar	Abr
1	Presentar nueva propuesta del proceso de exportación al encargado de exportaciones.	Bereniz Rojas	-	08/01/2024	22/01/2024	Ene			
2	Decidir sobre las funciones del coordinador de exportaciones que se duplican o puede hacerlas el jefe de exportación.	Jefe de Exportaciones	-	22/01/2024	26/01/2024	Ene			
3	Eliminación de actividades de verificación repetitivas.	Jefe de Exportaciones	-	05/02/2024	01/03/2024		Feb		
4	Capacitación del nuevo procedimiento de exportación.	Jefe de Exportaciones	-	04/03/2024	18/03/2024			Mar	
5	Aprobación del procedimiento	VPE Ejecutivo	-	18/03/2024	29/03/2024			Mar	
6	Ejecución del nuevo procedimiento de exportación.	Jefe de Exportaciones	1.707,70	01/04/2024	19/04/2024			Mar	

El tiempo de duración sería de un promedio de 4 meses tomando en cuenta las actividades de análisis de actividades y aprobaciones de cambios requeridos.

La viabilidad de la ejecución del proceso se da por la reducción de costos lo que permite llegar a la empresa a ser más competitiva con productores no solo del país sino aquella competencia internacional que puede tener.

#### 4. CONCLUSIONES

- Se diseñó el plan de mejora para el proceso de exportación de la empresa Novopan del Ecuador, demostrando que la efectividad de esta propuesta permite a la empresa reducir costos en su proceso, incrementando así los ingresos y llegando a ser más competitiva para el sector maderero internacional.
- Al realizar un marco conceptual con el uso de bases bibliográficas se fue determinando y definiendo los conceptos sobre el proceso de exportación, el sector maderero y la mejora de procesos, determinando así las herramientas que se pueden utilizar para poder analizar el proceso de exportación, la empresa tiene un proceso de exportación muy bueno, pero existen actividades repetitivas dentro de este que se pueden suprimir permitiendo a la empresa seguir creciendo sus ingresos.
- Después de realizar un estudio de la situación actual de la empresa, con su análisis interno y externo respectivo y del proceso de exportación de la empresa Novopan del Ecuador, se diagnosticó que de la lista de países a los cuales la empresa exporta mayor cantidad es Perú ya que aprovecha de mejor forma las oportunidades que este país presenta. El proceso de exportación de la empresa divide sus actividades en varias categorías y una de estas es la verificación, en esta categoría se encuentra un gran número de actividades lo cual provoca que los costos del proceso se eleven. Así también se diagnostica la existencia de dos puestos de trabajo que realizan actividades muy similares.
- Después de realizar el respectivo análisis de la situación actual del proceso de exportación se planteó dos actividades de mejora, la primera consiste en la eliminación de actividades de verificación que son repetitivas con el planteamiento de algunas actividades nuevas y la segunda actividad es la unión de los cargos del jefe de exportaciones y coordinador de exportaciones creando así un solo cargo de jefe de exportaciones que pueda realizar todas las actividades respectivas.
- Se determinó que el valor de la propuesta de mejora en el proceso de exportación disminuye a 1,707.70 dólares, lo que representa una reducción de más del 50 % con respecto al costo actual.

- Se determinó que la realización de estas dos actividades de mejora permite tener un ahorro de 2.268,63 dólares mensuales en el costo total de proceso de exportación, logrando así que este valor se transforme en mayores ingresos para la compañía y representen un crecimiento en la competitividad de la empresa a nivel internacional del sector maderero.
- Se propone que la ejecución de este nuevo modelo de proceso de exportación se lo pueda realizar en un periodo de aproximadamente 4 meses, logrando el beneficio esperado al ser implementada.

## 5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda llevar a cabo de manera eficiente la implementación del plan de mejora diseñado para el proceso de exportación. Esto implica la eliminación de actividades repetitivas y la unificación de funciones similares, lo que contribuirá a reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.
- Con base en la información obtenida luego del respectivo análisis, se recomienda continuar aprovechando las oportunidades que Perú presenta al tener mayor porcentaje de ventas en este país, para poder incrementar los ingresos.
- Se recomienda establecer un sistema de seguimiento y evaluación constante del nuevo modelo de proceso de exportación. Esto permitirá realizar ajustes según sea necesario y asegurar que se mantengan los beneficios esperados a lo largo del tiempo.
- Como recomendación para la empresa, al momento de aplicar esta propuesta de mejora, se debe analizar el flujograma del proceso de exportación actual para tener mayor claridad que actividades son realmente esenciales ya cuales son las que se puede eliminar o reemplazar del proceso.
- Se recomienda aumentar una actividad que permita realizar una lista de productos ofertados y disponibles previa a que el cliente mande su orden de compra para así poder eliminar la actividad de analizar la orden de compra emitida por el cliente ya que se asume que esta es correcta ya que hay una lista previa.
- La unión de las funciones de los dos cargos existentes es recomendada porque se ha visto que las funciones del coordinador de exportaciones dentro de este proceso de exportación solo son dos, y la carga del trabajo del jefe de exportaciones no es alta por lo cual él podría realizar estas actividades de igual manera.
- Por último, se recomienda una correcta capacitación a cada uno del personal involucrado dentro de los cambios a realizar para la mejora del proceso.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Aglomerados Cotopaxi. (2020). Historia. Obtenido de: <https://www.cotopaxi.com.ec/nosotros/historia>
- Aguilar, J. (2006). Marco teórico 5 fuerzas de Porter. Universidad Autónoma de Occidente. Obtenido de: <https://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>
- Ámbito Científico Tecnológico. (s.f). Hoja de análisis de procesos. Obtenido de: [https://escholarium.educarex.es/useruploads/r/c/9860/scorm\\_imported/81422889766637756333/page\\_92.htm](https://escholarium.educarex.es/useruploads/r/c/9860/scorm_imported/81422889766637756333/page_92.htm)
- Antonucci, I. (s.f). Mejora Continua: ¿Qué es y cómo se implementa? | Método Kaizen. Obtenido de: <https://www.atlasconsultora.com/mejora-continua/>
- Argüeso, B. (2019). El proceso de transformación de la madera. Obtenido de: <https://www.maderea.es/el-proceso-de-transformacion-de-la-madera/>
- Asociación Española para la calidad. (2019). Análisis del valor. Obtenido de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/analisis-del-valor>
- Asociación Española para la calidad. (2019). Diagrama SIPOC. Obtenido de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diagrama-sipoc>
- Ayres, J. & Perrupato, M. (2022). Las tasas de interés en Estados Unidos y el costo de los préstamos para economías emergentes. Obtenido de: <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/las-tasas-de-interes-en-estados-unidos-y-el-costo-de-los-prestamos-para-las-economias-emergentes/>
- Banco Mundial. (2023). El Banco Mundial en Colombia. Obtenido de: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Banco Santander. (2023). Estados Unidos Entorno Legal. Obtenido de: <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/estados-unidos/entorno-legal>
- Barbá, G. (2012). Logística y distribución física internacional. Obtenido de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57831814/Transporte\\_Logisitca\\_Y\\_Distribucion\\_Internacional-libre.pdf?1542911756=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLOGISTICA\\_Y\\_DISTRIBUCION\\_FISIC](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57831814/Transporte_Logisitca_Y_Distribucion_Internacional-libre.pdf?1542911756=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLOGISTICA_Y_DISTRIBUCION_FISIC)

A\_INTERNAC.pdf&Expires=1695011332&Signature=HdXz3Gn5fqrhsFrPw0c  
wjoVICWzWKHS6UGO92RIyVyvYd3UWtBYsDZFiiHI~NGi5YRqXtRC2cF  
NIaO8AzBAdAxS6lZ0ZtYITUvURrGRfXicL1xoub6Yjr5pWY5GWVLSSVoy  
DYTVfh-  
J4EQbFjy2sS5WTCF7n2mzEWjRNeB97m6SwO0vwa13A1WWyLWraZpaCV  
nXlfNsgDY2hEBasD5I2CHsZ23lGaTbOSATDDXAhhMl3Zi48q-uhfRITwd-  
alhzB5qiO~qARs7T4z~HObTUtAWVrcon42WXQsz6W6PQZMES4TgwDMTi  
rTq3dx3xhMRmwbDYgf4SBI9avF~G2UhbTQ\_\_&Key-Pair-  
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- BBVA. (2023). ¿Como es la situación social de los colombianos? Obtenido de:  
<https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2023/04/situacion-social-col.pdf>
- Celag. (2023). Perú: Informe de coyuntura política. Obtenido de:  
<https://www.dosmanosperu.com/es/peru-info/cultura/>
- Chávez, J. (s.f). ¿Qué es un canal de distribución? Funciones, beneficios y ejemplo.  
Obtenido de: <https://www.ceupe.com/blog/canal-de-distribucion.html>
- COFACE. (2023). Riesgo país. Obtenido de: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Colombia>
- Comunidad Andina. (2021). Ecuador y Perú ponen en vigencia convenio que acelera y profundiza el libre comercio. Obtenido de:  
<https://www.comunidadandina.org/notas-de-prensa/ecuador-y-peru-ponen-en-vigencia-convenio-que-acelera-y-profundiza-el-libre-comerci>
- CONABIO. (2020). Biodiversidad Mexicana. Reforestación Obtenido de:  
<https://www.biodiversidad.gob.mx/diversidad/reforestacion>
- Cortés, N. (2023). [GUÍA] Fortalezas y debilidades en una empresa: ¿Cómo identificarlas y qué hacer al respecto? Obtenido de:  
<https://www.ninjaexcel.com/gestion-de-personas/fortalezas-debilidades-empresa/>
- DataCrédito Experian. (2023). Tecnología en Colombia: Una industria cada vez más importante dentro del crecimiento del país. Obtenido de:  
<https://www.datacreditoempresas.com.co/blog-datacredito-empresas/tecnologia-en-colombia-cada-vez-mas-importante/>
- Datosmacro. (2021). Crece la población en Estados Unidos en 1.057.000 personas. Obtenido de: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/usa>

- Editorial RSYs. (2022). Deforestación: Qué es, Definición, Causas, Consecuencias y Solución. Obtenido de: <https://responsabilidadsocial.net/deforestacion-que-es-definicion-causas-consecuencias-y-solucion/>
- EPA. (2023). Leyes y Normas reglamentos ambientales. Obtenido de: <https://espanol.epa.gov/espanol/leyes-y-normas-reglamentos-ambientales>
- FAO. (s.f). Gestión forestal sostenible. Obtenido de: <https://www.fao.org/sustainable-forests-management/es/>
- García, F. (2012). CONCEPTOS SOBRE INNOVACIÓN. CONTRIBUCIÓN AL ANÁLISIS PEST (POLÍTICA, ECONOMÍA, SOCIEDAD, TECNOLOGÍA). Obtenido de: [https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC\\_PE\\_Conceptos\\_Innovacion.pdf](https://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf)
- Gonzales, B. (2011). TENDENCIAS Y NUEVOS DESARROLLOS DE LA TEORÍA ECONÓMICA. DIFERENTES TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL. Obtenido de: <https://www.guao.org/sites/default/files/biblioteca/Diferentes%20teor%C3%ADas%20del%20comercio%20internacional.pdf>
- GREEMAP. (2020). PRODUCTOS DERIVADOS DE LA MADERA. Obtenido de: [https://greemap.es/maderas/productos-de-la-madera/#Aglomerado\\_o\\_Conglomerado](https://greemap.es/maderas/productos-de-la-madera/#Aglomerado_o_Conglomerado)
- Grupo ESGInnova, (2020). ¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo? Obtenido de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>
- Howard, P. & Abrantes, D. (2023). El mercado tecnológico de Estados Unidos brilla con luz propia. Obtenido de: <https://www.thebridge.social/es/news-and-insights/the-technology-market-in-the-united-states-shines#:~:text=El%20mercado%20tecnol%C3%B3gico%20estadounidense%20es,y%20servicios%20de%20alta%20calidad.>
- [https://f.datasrvr.com/fr1/221/70533/Estudio\\_Echecopar\\_-\\_Gu%C3%ADa\\_Legal\\_de\\_Negocios\\_en\\_el\\_Per%C3%BA\\_2021\\_.pdf?cbcachex=767235](https://f.datasrvr.com/fr1/221/70533/Estudio_Echecopar_-_Gu%C3%ADa_Legal_de_Negocios_en_el_Per%C3%BA_2021_.pdf?cbcachex=767235)
- <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/mapa-de-procesos/>
- <https://www.celag.org/peru-informe-de-coyuntura-politica/>

- Huesca, C. (2012). Comercio Internacional. RED TERCER MILENIO S.C. Estado de México. Obtenido de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54297531/Comercio\\_internacional-libre.pdf?1504159694=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DComercio\\_internacional\\_CECILIA\\_HUESCA\\_RO.pdf&Expires=1695010407&Signature=cKh9zPm~84rJlRtoiZewSeLkD~SWGufyIF7z0ollYdFhs4R11f5~3HuxAUlj3b1Qzu3h4xAGR5luiwLI16BLXYf7ERW4cPE0sApwFENAywVZTjL7ZefKM4QOnZHL1E5dkvewCyoaeiVksYMOTq0rh5UYjOAlwlqFNp6Pc3Fqu1ffUYsXGDsdCWtlAe8IKnHjo-aShA8Ds2uW8mP5pApNbEnjR5~WzKACWHMhj8xC7Y1pNUEfbJ4Q7Tm-1Ns~xGbp3BIRY2Bc5BSXSwqAOaEBbmuqIuFfc7tnDje60BgdK-0F3frkXm1sUBycwtOI-OR8D7rgGSpbuE-uvVVe3cDKg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54297531/Comercio_internacional-libre.pdf?1504159694=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DComercio_internacional_CECILIA_HUESCA_RO.pdf&Expires=1695010407&Signature=cKh9zPm~84rJlRtoiZewSeLkD~SWGufyIF7z0ollYdFhs4R11f5~3HuxAUlj3b1Qzu3h4xAGR5luiwLI16BLXYf7ERW4cPE0sApwFENAywVZTjL7ZefKM4QOnZHL1E5dkvewCyoaeiVksYMOTq0rh5UYjOAlwlqFNp6Pc3Fqu1ffUYsXGDsdCWtlAe8IKnHjo-aShA8Ds2uW8mP5pApNbEnjR5~WzKACWHMhj8xC7Y1pNUEfbJ4Q7Tm-1Ns~xGbp3BIRY2Bc5BSXSwqAOaEBbmuqIuFfc7tnDje60BgdK-0F3frkXm1sUBycwtOI-OR8D7rgGSpbuE-uvVVe3cDKg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- ICESI. (2008). CONSULTORIO DE COMERCIO EXTERIOR. Exportación. Obtenido de: <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/01/25/36/>
- IEP. (2018) ¿Qué es la logística de distribución? Obtenido de: <https://iep.edu.es/que-es-logistica-de-distribucion/>
- ISO 9001. (2015). Norma de Gestión de Calidad.
- Jiménez, M. (2023). Estados Unidos creó 209.000 empleos en junio y la tasa de paro bajó al 3,6%. Obtenido de: <https://elpais.com/economia/2023-07-07/estados-unidos-creo-209000-empleos-en-junio-y-la-tasa-de-paro-bajo-al-36.html>
- JLC auditors & advisors. (s.f). ¿Qué leyes debe cumplir una empresa ecuatoriana? Obtenido de: <https://jlcauditors.com/que-leyes-debe-cumplir-empresa-colombia/>
- Kometter, R. (2016). PROYECTO PLANIFICACIÓN ANTE EL CAMBIO CLIMÁTICO. Obtenido de: [file:///C:/Users/bere\\_/Downloads/CONDICIONESHABILITANTES.pdf](file:///C:/Users/bere_/Downloads/CONDICIONESHABILITANTES.pdf)
- La Casa blanca. (s.f). Nuestro Gobierno. Obtenido de: <https://www.whitehouse.gov/es/acerca-de-la-casa-blanca/nuestro-gobierno/#:~:text=El%20Gobierno%20federal%20se%20compone%20de%20tres%20ramas%20distintas.&text=El%20Gobierno%20federal%20se%20compone%20de%20tres%20ramas%20distintas%3A%20la,y%20a%20las%20cortes%20federales%20respectivamente.>

- La República. (2022). El desarrollo tecnológico en Perú: ¿Cómo hemos avanzado? Obtenido de: <https://larepublica.pe/datos-lr/2022/10/28/el-desarrollo-tecnologico-en-el-peru-como-hemos-avanzado>
- Legiscomex. (2023). Obtenido de: <https://www.legiscomex.com/Documentos/perfil-consumidor-eeuu-legiscomex-2013ç>
- Maldonado, J. (2018). Gestión de Procesos. Obtenido de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55606149/GESTION\\_DE\\_PROCESOS\\_2018-libre.pdf?1516650790=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGESTION\\_DE\\_PROCESOS.pdf&Expires=1695763057&Signature=UpLPGhrW~TTL9j~wpmykfeAqKPKWwH2njvgyohvAthwcggEd2mludT~2kEUd-S~zjX0NpCXmTulMMf3RRDRV6wgLK6kFy8wBGNuqDKb0zjwpsInF0iYKGJCXho~kVdGfVg0v8nubXTM2irVoyXn5irLAEC6tnYySNRs1dziLG7IhM0ePXvtfLhThDQTZqD9fPoYXexMbgH07Ydi82IOtjW6817HsgsntjdxTVeiiri~UuuAzPGmXZZd86lqxT4-D6Lw~3rxH4KhHywjWM41kXifKLVnlFw~l21PozVGibVLK5xSre~s9V1CzaZRDh2im7trj6vq2tNx6qh7Au6I3eg\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55606149/GESTION_DE_PROCESOS_2018-libre.pdf?1516650790=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGESTION_DE_PROCESOS.pdf&Expires=1695763057&Signature=UpLPGhrW~TTL9j~wpmykfeAqKPKWwH2njvgyohvAthwcggEd2mludT~2kEUd-S~zjX0NpCXmTulMMf3RRDRV6wgLK6kFy8wBGNuqDKb0zjwpsInF0iYKGJCXho~kVdGfVg0v8nubXTM2irVoyXn5irLAEC6tnYySNRs1dziLG7IhM0ePXvtfLhThDQTZqD9fPoYXexMbgH07Ydi82IOtjW6817HsgsntjdxTVeiiri~UuuAzPGmXZZd86lqxT4-D6Lw~3rxH4KhHywjWM41kXifKLVnlFw~l21PozVGibVLK5xSre~s9V1CzaZRDh2im7trj6vq2tNx6qh7Au6I3eg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Martínez, A. (2005). La diferenciación de productos: Una breve nota. Obtenido de: [file:///C:/Users/bere\\_/Downloads/Dialnet-LaDiferenciacionDeProductos-8055018.pdf](file:///C:/Users/bere_/Downloads/Dialnet-LaDiferenciacionDeProductos-8055018.pdf)
- MASISA. (2022). Nuestra Empresa. Obtenido de: <https://corporativo.masisa.com/nuestra-empresa/gobernabilidad-y-transparencia/codigo-de-gobierno-corporativo/>
- McKenzie, B. (2021). Guía legal de negocios en el Perú. Obtenido de: <https://es.mongabay.com/2022/01/desafios-ambientales-para-el-peru-en-2022/>
- Mejía, C. (s.f). LA EFICIENCIA OPERACIONAL. Documentos Planning. Obtenido de: [http://www.planning.com.co/bd/valor\\_agregado/Abril2002.pdf](http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Abril2002.pdf)
- Ortega, c. (s.f). Estrategia de precios: Qué es, tipos y ejemplos. Obtenido de: <https://www.questionpro.com/blog/es/estrategia-de-precios/>
- Pighi Bel, P. (2023). 4 posibles razones de porque se multiplico por 4 el número de peruanos que abandonan el país. Obtenido de: <https://www.bbc.com/mundo/articles/c512lp92m1jo>

- Purshell, S. (s.f). Oportunidades de una empresa que son como encontrarlas. Obtenido de: <https://blog.hubspot.es/marketing/oportunidades-de-una-empresa>
- Quiroa, M. (2021). Análisis de procesos. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-procesos.html>
- REPSOL. (2023). ¿Qué entendemos por cadena de valor? Obtenido de: <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/cadena-de-valor/index.cshtml>
- Rojas, M., Rincón, C., & Mesa, S. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. Obtenido de: [file:///C:/Users/bere\\_/Downloads/Dialnet-AlianzasEstrategicas-5243462.pdf](file:///C:/Users/bere_/Downloads/Dialnet-AlianzasEstrategicas-5243462.pdf)
- Sarli, R., González, I. & Ayres, N. (1985). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Obtenido de: [https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos\\_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf](https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf)
- Sierra, Y. (2022). Los desafíos ambientales para el Perú en 2022: reducir la deforestación de la Amazonía, proteger a los defensores ambientales y mirar el mar y los ríos. Obtenido de:
- Silva, L. (2022). Mercado objetivo: qué es, tipos y ejemplos. Obtenido de: <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-mercado-objetivo>
- Solis, M., & Moya, R. (s.f). Vochysi guatemalenses en Costa Rica. Obtenido de: [file:///C:/Users/bere\\_/Downloads/Vochysia\\_guatemalensis\\_en\\_Costa\\_Rica.pdf](file:///C:/Users/bere_/Downloads/Vochysia_guatemalensis_en_Costa_Rica.pdf)
- Sotomayor, A. (2019). Tecnologías limpias y medio ambiente en el sector industrial peruano. Universidad de Lima Obtenido de: <https://www.ulima.edu.pe/publicaciones/tecnologias-limpas-y-medio-ambiente-en-el-sector-industrial-peruano-casos-practicos>
- Souza, E. (2022). Tableros de madera: diferencias entre MDF, MDP, Contrachapado y OSB. Obtenido de: <https://www.archdaily.cl/cl/926463/tableros-de-madera-diferencias-entre-mdf-mdp-contrachapado-y-osb>
- Thompson, I. (2005). La segmentación del mercado. Obtenido de: [https://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/segmentacion-y-mercado\\_1563828020.pdf](https://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/segmentacion-y-mercado_1563828020.pdf)
- UNADE. (2022). Ventaja absoluta y comparativa. Universidad UNADE. Obtenido de: <https://unade.edu.mx/ventaja-absoluta-y-comparativa/>

Universidad Europea. (2022). Logística y comercio internacional: ¿qué relación tienen?

Obtenido de: <https://universidadeuropea.com/blog/comercio-internacional-transporte-logistica/>

USA gov. (2023). Como contactar al presidente, vicepresidente y primera dama de

Estados Unidos. Obtenido de: [https://www.usa.gov/es/presidente-vicepresidente-](https://www.usa.gov/es/presidente-vicepresidente-primera-)

[primera-dama#:~:text=El%20presidente%20n%C3%BAmero%2046%20y,20%20de%20enero%20de%202021.](https://www.usa.gov/es/presidente-vicepresidente-primera-dama#:~:text=El%20presidente%20n%C3%BAmero%2046%20y,20%20de%20enero%20de%202021.)

## ANEXO A. Hoja de análisis de proceso

NOVOPAN		HOJA DE ANALISIS DE PROCESO		CODIGO:AVL-01	ELABORADO POR: Jefe de Exportaciones	
EXPORTACIONES		ALCANCE: Comunicación con el Cliente hasta la Legalización de la Exportación y Servicio Post-Venta.		PAGINA: 1 DE 1	REVISADO POR: VPVM	
				FECHA: 21-09-2017	RESPONSABLE: Jefe de Exportaciones	
				REVISION: 2		
REQUISITOS	PARTES INTERESADAS	ENTRADAS	<b>EXPORTACIONES</b>			
Ingreso del Pedido	Cliente	Pedidos				
Calidad del Producto	VPVM	Stock de Inventario				
Tiempo de Entrega	Jefe Exportaciones	Producción				
Atención con Excelencia	Producción	Reclamo				
Stock suficiente	Cartera	Aceptación del Reclamo				
Promociones	Jefe de Bodegas					
	Jefe de Despachos					
	SRI					
	SENAE					
	Cámara de Industrias y Producción					
	Aseguradora					
INDICADOR	META	REGISTRO				
Días de Atención	<= 13 días	En Excel y Power Point mensual para VPVM y Semestral para Presidencia				
Satisfacción Clientes de Exportación	>=90% semestral					
Ventas vs Presupuesto m3	>= 100% del presupuesto m3					
Precio Promedio	>=30\$/m3					
Gasto m3	<= Presupuesto ( \$/m3)					
Tiempo de Atención reclamos	<= 12.5 días					
Monto (USD) de Reclamos por Servicio de Productos	<= 0,1 % de las exportaciones mensuales USD					
SALIDAS	PARTES INTERESADAS	REQUISITOS				
Fichas técnicas y catálogos	Cliente	Confirmación del Pedido				
Cotización	Presidencia	Capacidad de entrega				
Proforma	Gerencia General	Cumplimiento de lo planificado				
Plan de Producción	VPVM	Aprobación de documentos				
Orden de Trabajo de Encunhado	Jefe de Exportaciones	Aceptación y / o confirmación del reclamo				
Planificación de Despacho	Producción	Cumplimiento de requisitos ambientales; deshechos				
Factura	Jefe de Bodegas					
Documentos de Exportación	Jefe de Despachos					
N/C N/D solución de reclamos	Cartera					
Visita e Informe de Visitas	Coordinador de Producción y Despachos Ex					
Informe de Mercado	Analista documentación Ex y Coordinador de EX					
Provecciones	Sistema Integrado de Gestión - SGCS BASC	Instructivo				
	Contabilidad					
REQUISITO LEGAL	MEDIO DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA				
Normativa de Origen Decreto Ejecutivo No. 25	Internet (COMEX, SENAE)	Permanente				
Acuerdos Comerciales (Acuerdo de Cartagena Decisión 416, Cap. II literal e.)	Digital	Permanente				
Reglamento LIBRO V- I COPCI- Reforma 27-03-2017, Decreto No. 758	Digital	Permanente				
Resolución del Sri NAC-DGERCG14-00790	Digital	Permanente				
SENAE-ISEE-2-2-020 Instructivo para regularización DAE	Internet -Ecuapass	Permanente				
VARIABLES INTERNAS	META	REGISTRO				
Regularización DAE	<= 30 días	En BPCS Tool diarios y mensuales				
Control Facturación vs Despachos	Diaria	En Excel diarios y mensuales				
Actualización fechas de salida de cartas porte y BL	Semanal	En BPCS Tool				
Cumplimiento pedidos VS Presupuesto	>= 100%	En Excel Proyección de pedidos semanal				
Cumplimiento de Ordenes de Trabajo encunhado por turno	= > 90 paquetes	En Excel diario por turno				
Cumplimiento de Despachos	=100% de lo planificado	En Excel diario				
Compensaciones	<= 45 días	En Excel mensual				
INFORMACION DOCUMENTADA	RECURSOS	ACTIVIDAD	FODA			
Instructivo IEX-01	HUMANOS	VPVM y Equipo de Trabajo	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	MATERIALES E INSUMOS	Útiles de Oficina	Variedad de productos, espesores, texturas y colores	Mejorar tiempo atención clientes	Falta de capacitación técnica	Leyes que regulan exportaciones
	TRANSFORMACIÓN (EQUIPOS)	Archivadores	Evolución tecnológica para reducción en tiempos de procesos de producción	Lograr un mejor tiempo de entrega en producción	Sistematización de reportes (actualmente algunos reportes se	Entrada de nuevos competidores
	FISICOS (vehículos, medios de comunicación)	Celulares, Telefonos, vehículo, radio motorola	2. PLANIFICACIÓN DE DESPACHOS	Posicionamiento en mercados a países en Centro América	Optimizar el conteo de encunhado	Restricciones comerciales
	TECNOLOGICOS (HARDWARE - SOFTWARE)	Computadoras, Impresoras, BPCS, BPCS TOOLS, Office-Quick View, Aseguradora, Ecuapass	Ingreso de Pedidos / Verificación de producción vs pedidos / Verificación de cumplimiento de las Ordenes de trabajo de encunhado / Verificación de despacho diario / Verificación despacho producto correcto / Elaboración documentos de embarque / Reporte de Pedidos vs Planificación	Aumento de ventas EX anual	Mejorar el servicio de post-venta	Precios bajos de la competencia
	FINANCIEROS	Presupuesto de EX y Gastos	3. LEGALIZACIÓN DE EXPORTACIONES Y SERVICIO POST-VENTA	Reducción de reclamos en servicios	Capacitación y charlas continuas	Devaluación monedas
PROVEEDORES EXTERNOS (productos-servicios)	Agente de Aduana, Navieras, Empresa de Transporte, Aseguradora, Cámara de Industriales, SENAE, Proveedores de Selllos, Courier, SESA, Cándidos Satelitales	Entrega de información / Seguimiento de trámites y aprobación de documentos / Envío de documentos agentes aliados, transportistas, navieras, aseguradora, obtención CO / Cierre de exportaciones, temines / Seguimiento para cierres mensuales / Seguimiento reclamos	Reducción de gastos		Limitante contenedores en Quito	
			Certificaciones y Reconocimientos		Falta de transporte	Cierre de frecuencias navieras

**ANEXO B. Análisis de valor agregado Novopan del Ecuador, situación actual.**

No.	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volu m.	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	% Carga	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Realiza una calificación de posibles clientes	VPE Ejecutivo	cada 1	años	3	calificaciones	1	horas	0,00052521	0,16%	0,3 hrs/mes	\$ 12,63		X				NAV
2	Realiza una actualización de la política comercial dependiendo de cada cliente	VPE Ejecutivo	cada 1	años	2	actualizaciones	1	horas	0,00052521	0,11%	0,2 hrs/mes	\$ 8,42	X					VAN
3	Revisa la lista de clientes Calificados	VPE Ejecutivo	cada 6	meses	2	revisiones	10	minutos	0,00010504	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 2,81		X				NAV
4	Recibe orden de compra por parte del cliente (espera)	Jefe de exportaciones	cada 1	semana s	3	docuemntos	5	minutos	0,00043768	0,66%	1,0 hrs/mes	\$ 26,44	X					VAN
5	Analiza la orden de compra por parte del cliente.	Jefe de exportaciones	cada 1	semana s	3	documentos	5	minutos	0,00043768	0,66%	1,0 hrs/mes	\$ 26,44	X					VAN
6	Aprobar orden de compra del cliente	Jefe de exportaciones	cada 1	días	3	documentos	10	minutos	0,00208333	6,25%	9,9 hrs/mes	\$ 251,69		X				VAN
7	Envío de cotización del requerimiento al cliente	Coordinador despachos y producción	cada 1	semana s	3	documentos	5	minutos	0,00043768	0,66%	1,0 hrs/mes	\$ 17,71			X			VAC
8	Espera de aceptación por parte del cliente		cada 1	meses	3	esperas	1	días	0,05042017	15,13%	24,0 hrs/mes	\$ -				X		NAV
9	Envío de cotización aprobada por el cliente al departamento de producción (reproceso)	Coordinador despachos y producción	cada 1	semana s	3	documentos	5	minutos	0,00043768	0,66%	1,0 hrs/mes	\$ 17,71			X			VAN
10	Fabricación del producto (espera)	EQUIPO DE PRODUCCIÓN	cada 1	meses	2	esperas	1	días	0,05042017	10,08%	16,0 hrs/mes	\$ -	X					VAN
11	Realiza la verificación de producción vs pedidos	Coordinador despachos y producción	cada 1	días	3	documentos	15	minutos	0,00208333	9,38%	14,9 hrs/mes	\$ 252,86		X				VAN
12	Elabora factura de acuerdo al producto que este fabricado.	Jefe de exportaciones	cada 1	días	3	documentos	30	minutos	0,00208333	18,75%	29,8 hrs/mes	\$ 755,06	X					NAV
13	Verifica el cumplimiento de las ordenes de trabajo de enzunchado	Coordinador despachos y producción	cada 1	días	3	verificaciones	15	minutos	0,00208333	9,38%	14,9 hrs/mes	\$ 252,86		X				VAN
14	Verifica los despachos diarios	Coordinador de exportaciones	cada 1	días	3	verificaciones	15	minutos	0,00208333	9,38%	14,9 hrs/mes	\$ 252,86		X				VAN
15	Verificación despacho producto correcto	Jefe de exportaciones	cada 1	días	3	verificaciones	30	minutos	0,00208333	18,75%	29,8 hrs/mes	\$ 755,06		X				NAV
16	Elabora los respectiva documentos para la exportación (certificado de origen, DAE, etc.)	Analista documental	cada 1	días	3	documentos	15	minutos	0,00208333	9,38%	14,9 hrs/mes	\$ 140,65	X					VAN
17	Elabora los documentos de embarque	Analista documental	cada 1	días	2	documentos	15	minutos	0,00208333	6,25%	9,9 hrs/mes	\$ 93,77	X					VAN



No.	Responsables	Costo Mensual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Costo Total	Costo Horario
1	VPE Ejecutivo	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 37,50	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 729,00	\$ 8.016,50	\$ 50,52
2	Coordinador despachos y producción	\$ 2.000,00	\$ 166,67	\$ 37,50	\$ 83,33	\$ 166,67	\$ 243,00	\$ 2.697,17	\$ 17,00
3	Jefe de exportaciones	\$ 3.000,00	\$ 250,00	\$ 37,50	\$ 125,00	\$ 250,00	\$ 364,50	\$ 4.027,00	\$ 25,38
4	Coordinador de exportaciones	\$ 2.000,00	\$ 166,67	\$ 37,50	\$ 83,33	\$ 166,67	\$ 243,00	\$ 2.697,17	\$ 17,00
5	Analista documental	\$ 1.100,00	\$ 91,67	\$ 37,50	\$ 45,83	\$ 91,67	\$ 133,65	\$ 1.500,32	\$ 9,46
6	Auxiliar de gestión aduanas	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 37,50	\$ 33,33	\$ 66,67	\$ 97,20	\$ 1.101,37	\$ 6,94

**CURSOGRAMA ANALÍTICO EN CANTIDADES**

	Actividades	Tiempo	Costo
Operación	12 act	88,0 hrs	\$ 1.303,73
Inspección	8 act	163,9 hrs	\$ 2.331,45
Transporte	4 act	21,9 hrs	\$ 222,95
Demora	2 act	38,9 hrs	\$
Almacenaje	1 act	12,5 hrs	\$ 118,20
<b>Total</b>	<b>27 act</b>	<b>325,3 hrs</b>	<b>\$ 3.976,33</b>

**CURSOGRAMA ANALÍTICO EN PORCENTAJES**

	Actividades	Tiempo	Costo
Operación	44,4%	27,1%	32,8%
Inspección	29,6%	50,4%	58,6%
Transporte	14,8%	6,7%	5,6%
Demora	7,4%	12,0%	0,0%
Almacenaje	3,7%	3,8%	3,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**VALOR AGREGADO EN CANTIDADES**

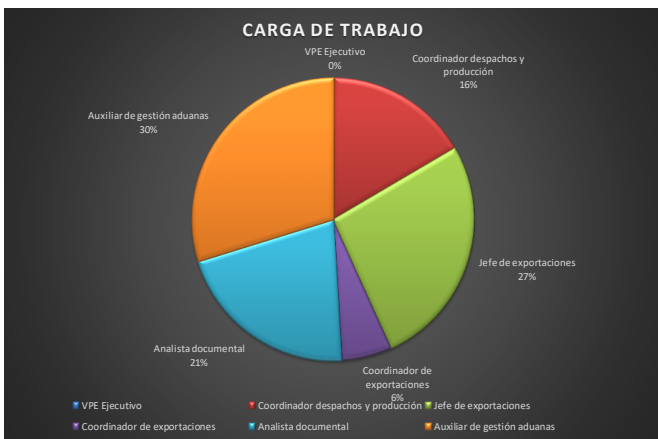
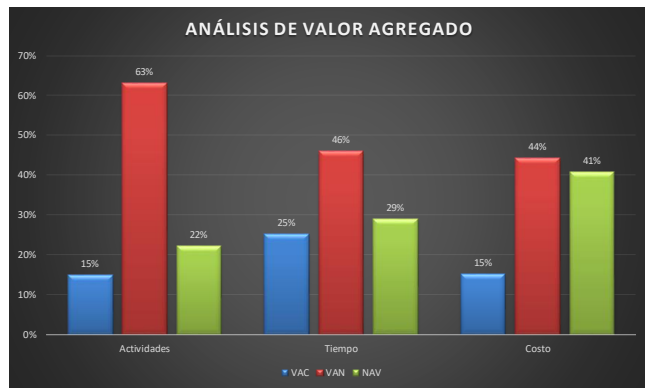
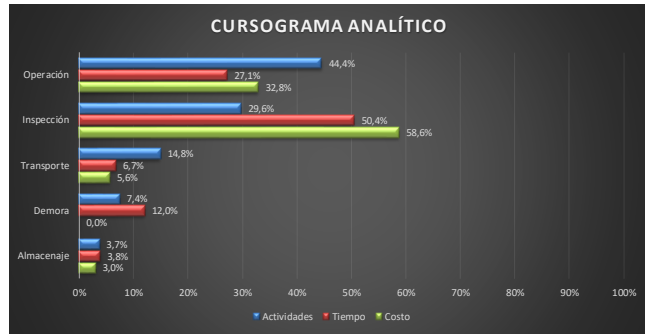
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	4 act	81,9 hrs	\$ 600,17
VAN	17 act	149,7 hrs	\$ 1.756,82
NAV	6 act	93,7 hrs	\$ 1.619,33
<b>Total</b>	<b>27 act</b>	<b>325,3 hrs</b>	<b>\$ 3.976,33</b>

**VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES**

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	15%	25%	15%
VAN	63%	46%	44%
NAV	22%	29%	41%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE**

Responsables	Carga	Requiere
VPE Ejecutivo	0,5 hrs/mes	0,00 personas
Coordinador despachos y producción	44,3 hrs/mes	0,28 personas
Jefe de exportaciones	72,3 hrs/mes	0,46 personas
Coordinador de exportaciones	15,6 hrs/mes	0,10 personas
Analista documental	57,1 hrs/mes	0,36 personas
Auxiliar de gestión aduanas	80,6 hrs/mes	0,51 personas



## ANEXO C. Análisis de valor agregado Novopan del Ecuador, situación propuesta

	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Fre.	Volumen	Escala Vol.	Duración	Escala Dur.	FTE	% Carga	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Realizar la planificación estratégica de las actividades a realizar para la exportación de paneles MDP.	Jefe de exportaciones	cada 1	semanas	1	planificación	20	minutos	0,00043768	0,88%	1,4 hrs/mes	\$ 35,25	X					VAN
2	Realizar calificación de clientes	VPE Ejecutivo	cada 1	años	2	calificaciones	1	horas	0,00052521	0,11%	0,2 hrs/mes	\$ 8,42		X				VAN
3	Realiza una actualización de la política comercial de cada cliente si fuera necesario	VPE Ejecutivo	cada 1	años	2	actualizaciones	1	horas	0,00052521	0,11%	0,2 hrs/mes	\$ 8,42	X					VAC
4	Realizar una lista de los productos ofertados y disponibles para visibilidad de los clientes	Jefe de exportaciones	cada 1	años	1	lista	30	minutos	0,00000875	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 1,06	X					VAC
5	Recibe orden de compra por parte del cliente (espera)	Jefe de exportaciones	cada 1	semanas	3	documentos	5	minutos	0,00043768	0,66%	1,0 hrs/mes	\$ 26,44	X					VAN
6	Aprobar orden de compra del cliente	Jefe de exportaciones	cada 1	días	3	documentos	5	minutos	0,00208333	3,13%	5,0 hrs/mes	\$ 125,84		X				VAN
7	Envío de cotización del requerimiento al cliente	Coordinador despachos y producción	cada 1	semanas	3	documentos	5	minutos	0,00043768	0,66%	1,0 hrs/mes	\$ 17,71			X			VAC
8	Espera de aceptación por parte del cliente		cada 1	meses	3	esperas	5	horas	0,00630252	9,45%	15,0 hrs/mes	\$ -				X		NAV
9	Envío de cotización aprobada por el cliente al departamento de producción (reproceso)	Coordinador despachos y producción	cada 1	semanas	3	documentos	5	minutos	0,00043768	0,66%	1,0 hrs/mes	\$ 17,71			X			VAN
10	Fabricación del producto (espera)	EQUIPO DE PRODUCCIÓN	cada 1	días	1	esperas	1	horas	0,12500000	12,50%	19,8 hrs/mes	\$ -	X					VAN
11	Realiza la verificación de producción vs pedidos	Coordinador despachos y producción	cada 1	días	1	documentos	15	minutos	0,00208333	3,13%	5,0 hrs/mes	\$ 84,29		X				VAN
12	Elabora factura de acuerdo al producto que este fabricado.	Jefe de exportaciones	cada 1	días	3	documentos	15	minutos	0,00208333	9,38%	14,9 hrs/mes	\$ 377,53	X					VAN
13	Verifica el cumplimiento de las ordenes de trabajo de enzunchado	Coordinador despachos y producción	cada 1	días	1	verificaciones	15	minutos	0,00208333	3,13%	5,0 hrs/mes	\$ 84,29		X				VAN
14	Verificación despacho producto correcto	Jefe de exportaciones	cada 1	días	1	verificaciones	20	minutos	0,00208333	4,17%	6,6 hrs/mes	\$ 167,79		X				VAC
15	Elabora los respectivos documentos para la exportación (certificado de origen, DAE, etc.)	Analista documental	cada 1	días	3	documentos	15	minutos	0,00208333	9,38%	14,9 hrs/mes	\$ 140,65	X					VAN



No.	Responsables	Costo Mensual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Fondos de Reserva	Aporte Patronal	Costo Total	Costo Horario
1	VPE Ejecutivo	\$ 6.000,00	\$ 500,00	\$ 37,50	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 729,00	\$ 8.016,50	\$ 50,52
2	Coordinador despachos y producción	\$ 2.000,00	\$ 166,67	\$ 37,50	\$ 83,33	\$ 166,67	\$ 243,00	\$ 2.697,17	\$ 17,00
3	Jefe de exportaciones	\$ 3.000,00	\$ 250,00	\$ 37,50	\$ 125,00	\$ 250,00	\$ 364,50	\$ 4.027,00	\$ 25,38
4	Analista documental	\$ 1.100,00	\$ 91,67	\$ 37,50	\$ 45,83	\$ 91,67	\$ 133,65	\$ 1.500,32	\$ 9,46
5	Auxiliar de gestión aduanas	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 37,50	\$ 33,33	\$ 66,67	\$ 97,20	\$ 1.101,37	\$ 6,94

#### CURSOGRAMA ANALÍTICO EN CANTIDADES

Actividades	Tiempo	Costo
Operación	13 act	82,6 hrs \$ 936,89
Inspección	7 act	30,0 hrs \$ 560,58
Transporte	4 act	26,9 hrs \$ 269,84
Demora	2 act	23,3 hrs \$ -
Almacenaje	1 act	2,1 hrs \$ 19,70
<b>Total</b>	<b>27 act</b>	<b>164,9 hrs \$ 1.787,01</b>

#### CURSOGRAMA ANALÍTICO EN PORCENTAJES

Actividades	Tiempo	Costo
Operación	48,1%	52,4%
Inspección	25,9%	31,4%
Transporte	14,8%	15,1%
Demora	7,4%	0,0%
Almacenaje	3,7%	1,1%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

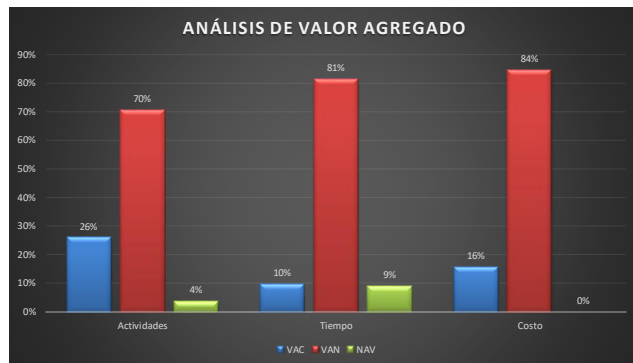
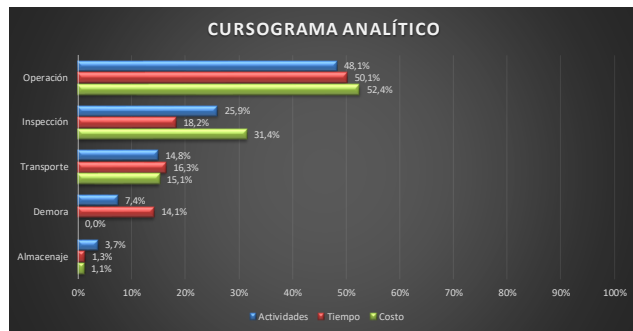
Actividades	Tiempo	Costo
VAC	7 act	16,0 hrs \$ 278,94
VAN	19 act	133,9 hrs \$ 1.508,07
NAV	1 act	15,0 hrs \$ -
<b>Total</b>	<b>27 act</b>	<b>164,9 hrs \$ 1.787,01</b>

#### VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

Actividades	Tiempo	Costo
VAC	26%	16%
VAN	70%	84%
NAV	4%	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	Carga	Requiere
VPE Ejecutivo	0,3 hrs/mes	0,00 personas
Coordinador despachos y producción	20,3 hrs/mes	0,13 personas
Jefe de exportaciones	32,2 hrs/mes	0,20 personas
Analista documental	51,7 hrs/mes	0,33 personas
Auxiliar de gestión aduanas	17,3 hrs/mes	0,11 personas



**CODIGO:**
**AVL-02**

Proceso de exportación - Propuesta

**Edición No. 01**
**Pág. 77 de 98**
**ANEXO D. Manual de Procedimiento Propuesta**
**1. PROPÓSITO**

Colocar los paneles MDP en el mercado internacional en un tiempo oportuno, a un precio competitivo para el mercado y cumpliendo los requisitos del cliente. Mediante la calificación a clientes, los procesos de aprobación, solicitud de producción de tableros, envío del producto requerido y entrega al cliente en el extranjero.

**2. ALCANCE**

Desde la comunicación con el Cliente hasta la legalización de la Exportación y -servicio Post – Venta.

**3. RESPONSABLE DEL PROCESO**

Jefe de Exportaciones

**4. REQUISITOS LEGALES**

Certificados de Origen

Cumplimiento de normativas técnicas y Sanitarias.

Documentación aduanera.

Requisitos de etiquetado y embalaje.

Cumplimiento de normas de calidad ISO 9001:2015

Normativas de seguridad ISO 45001:2018

**5. RECURSOS**

VPE Ejecutivo

Coordinador despachos y producción

Jefe de exportaciones

Coordinador de exportaciones

Analista documental

Auxiliar de gestión aduanas

Equipo de producción

**CODIGO:**
**AVL-02**

Proceso de exportación - Propuesta

**Edición No. 01**
**Pág. 78 de 98**

Producto terminado

Computadoras

Camiones

Office. - Qlick View

Ecuapass

Aseguradora

Presupuesto de Exportación y Gastos

## 6. DEFINICIONES

**Aglomerados MDP:** El aglomerado es el resultado de prensar los desechos de la madera, como el aserrín y el polvo, con resina y pegamento. Con el tiempo, este material ha dado paso a otras soluciones como el MDF o su reemplazo más cercano, el MDP. Puede recibir pinturas y barnices, pero no se pega, ya que la superficie no es tan lisa y uniforme. La principal ventaja del aglomerado es su bajo costo. Sus usos son similares al MDF, pero se deben utilizar herrajes y conexiones específicas para obtener un resultado satisfactorio (Souza, 2022).

**Ecuapass:** Es el sistema aduanero ecuatoriano que permitirá a los Operadores de Comercio Exterior poder realizar todas sus operaciones aduaneras de importación y exportación (SENAE, s.f).

**Office – Qlick View:** es nuestra solución clásica de analítica guiada. QlickView le permite desarrollar y ofrecer rápidamente aplicaciones y paneles interactivos de analítica guiada.

Permite formular y responder nuestras propias preguntas, así como seguir nuestro propio camino de investigación e indagación en los datos (QlickView, 2023).

## 7. POLÍTICAS

1.La empresa debe estar registrada en el Sistema Aduanero Ecuatoriano (ECUAPASS), y estar aprobada por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

2. Tener aprobados DJO (Declaración Juramentada de Origen), para que los productos estén acogidos a las preferencias arancelarias.

**CODIGO:**
**AVL-02**

Proceso de exportación - Propuesta

**Edición No. 01**
**Pág. 79 de 98**

3. Estar calificados en el MIPRO (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca).

4. Cumplimiento del sistema de gestión de calidad de la empresa.

## 8. INDICADORES

<b>Código</b>	IND01 – AVL - 02					
<b>Nombre</b>	Días de ejecución del proceso de exportación					
<b>Tipo de medida</b>	Eficiencia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Este indicador mide los días en que se demora el proceso desde que se recibe la orden de compra de los aglomerados hasta que se entrega el producto al cliente en el exterior.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(sumatoria días de exportación/ total de exportaciones)	Por orden de compra	Negativo (menor número de días indica mayor eficiencia)	<= 13 días	<= 18 días	Coordinador despachos y producción	Jefe de Exportaciones

<b>CODIGO:</b> <b>AVL-02</b>	Proceso de exportación - Propuesta
<b>Edición No. 01</b>	
<b>Pág. 80 de 98</b>	

<b>Código</b>	IND02 – AVL - 02					
<b>Nombre</b>	Satisfacción clientes de exportación					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Este indicador evalúa el nivel de satisfacción de los clientes que reciben los aglomerados solicitados mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\text{Número de respuestas positivas}}{\text{Número total de respuestas}}$	Semestral	Positivo (mayor porcentaje indica mayor número de clientes satisfechos)	$\geq 90$ %	$\geq 100$ %	Coordinador de Exportaciones	Jefe de Exportaciones

<b>CODIGO:</b> <b>AVL-02</b>	Proceso de exportación - Propuesta
<b>Edición No. 01</b>	
<b>Pág. 81 de 98</b>	

<b>Código</b>	IND03 – AVL - 02					
<b>Nombre</b>	Cumplimiento de exportaciones					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Este indicador sirve para medir el desempeño real de las ventas de exportación con respecto a lo que se había presupuestado.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\text{(Monto de exportaciones)}}{\text{(Presupuesto)}} * 100$	Mensual	Positivo (mayor porcentaje de ventas indica mayor ganancia)	$\geq 90\%$ del presupuesto o m3	$\geq 100\%$ del presupuesto o m3	Jefe de Exportaciones	VPE Ejecutivo

**CODIGO:**
**AVL-02**

Proceso de exportación - Propuesta

**Edición No. 01**
**Pág. 82 de 98**
**9. INFORMACIÓN DOCUMENTADA**

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
DOC01- AVL-02	Externo	Partidas arancelarias	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar y actualizar
DOC02- AVL-02	Interno	Manual gestión de calidad de la empresa	Digital	1 año	Actualizar si requiere cambios
DOC03- AVL-02	Externo	Norma ISO 9001	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar y actualizar
DOC04- AVL-02	Externo	Normativa de Origen Decreto Ejecutivo No. 25	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar y actualizar
DOC05- AVL-02	Externo	Acuerdos Comerciales (Acuerdo de Cartagena Decisión 416.Cap, II Literal e)	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar y actualizar
DOC06- AVL-02	Externo	Reglamento LIBRO V- 1 COPCI- Reforma 27-03-2017, Decreto No.758	Digital e impreso	Periodo de vigencia	Respaldar y actualizar
DOC07- AVL-02	Externo	SENAE-ISEE-2-2-020 Instructivo para regularización DAE	Digital e impreso	Periodo de vigencia	Respaldar y actualizar
DOC08- AVL-02	Interno	DAE	Digital	Por cada exportación	Archivar y reemplazar
DOC09- AVL-02	Interno	Certificado de Origen	Digital e impreso	1 año	Actualizar
DOC10-	Interno	Packing list	Digital e	Por cada	



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>CODIGO:</b> <b>AVL-02</b>	Proceso de exportación - Propuesta
<b>Edición No. 01</b>	
<b>Pág. 83 de 98</b>	

AVL-02			impreso	exportación	Respaldar y actualizar
DOC11- AVL-02	Externo	Bill of lading	Digital e impreso	Por cada exportación	Respaldar y actualizar
DOC12- AVL-02	Interno	Instructivo IEX-01	Digital e impreso	1 año	Respaldar y actualizar

**CODIGO:**  
**AVL-02**

Proceso de exportación - Propuesta

**Edición No. 01**

**Pág. 84 de 98**

**10. DIAGRAMA DE FLUJO**

