

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y ADMINISTRATIVAS**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE CEMENTO  
SELVALEGRE Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA  
UNACEM ECUADOR EN LOS AÑOS 2015 - 2016”**

Realizado por:

**FREDDY ALEXANDER FREIRE REVELO**

Director del proyecto:

**MSc. ROBERTO APUNTE**

Como requisito para la obtención del título de:

**INGENIERO COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Quito, 2017

## **DECLARACION JURAMENTADA**

Yo, FREDDY ALEXANDER FREIRE REVELO, con cedula de identidad 1722823679, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento. A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

FREDDY ALEXANDER FREIRE REVELO

C.C.: 1722823679

## **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ANÁLISIS DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN DE CEMENTO  
SELVALEGRE Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA  
UNACEM ECUADOR EN EL AÑO 2016”**

Realizado por:

**FREDDY ALEXANDER FREIRE REVELO**

Como requisito para la obtención del título de:

**INGENIERO COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Ha sido dirigido por el profesor:

**MSc. ROBERTO APUNTE**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

**MSc. ROBERTO APUNTE**

**DIRECTOR**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mi mamá Adriana por todo su amor y confianza, a quien después de Dios le debo todo lo que soy, una mujer luchadora que me ha demostrado que todo se puede conseguir con esfuerzo y disciplina y es mi ejemplo a seguir.

A mi tía Libia quien ha sido un apoyo fundamental en el transcurso de mi carrera y siempre estar presente a todo momento.

A mis hermanos Teo y Micky que han sido la alegría de crecer juntos y apoyo incondicional, en general a toda mi familia por llenarme de bendiciones y he contado con su apoyo incondicional dándome la fuerza para concluir esta meta.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme salud, inteligencia y perseverancia durante el transcurso de toda mi carrera universitaria, también porque él es el testigo de nuestros esfuerzos y sabe cómo recompensarlos.

A todas las personas que confiaron en mí, en especial a mi familia que han sido parte fundamental para que esto sea realidad, también a mis profesores que me compartieron sus conocimientos que hoy pongo en práctica, y a la UISEK que es una gran institución educativa.

## RESUMEN

La presente investigación se ha enfocado en el análisis del cemento Selvalegre de la empresa UNACEM Ecuador, con el objetivo de estudiar y definir todos los procesos de exportación que se encuentran presentes en su desarrollo y su impacto en la rentabilidad de la empresa, para ello, este estudio se ha establecido en 3 fases, en donde se desarrolló: el problema de investigación, fundamentación teórica, diagnóstico y validación del proyecto de investigación, tomando en cuenta esto se examinó a fondo todos los parámetros presentes en el proceso de exportación: la investigación de campo, la observación y las entrevistas a profundidad fueron indispensables para la recolección de la información necesaria para su correcto análisis e interpretación y su posterior estudio para determinar su incidencia en la rentabilidad de la empresa.

Considerando estos precedentes al final de esta investigación se definió una propuesta de mejoras que fue justificada para generar un beneficio económico a la rentabilidad de la empresa y finalmente se realizó las conclusiones y recomendaciones, producto del análisis de situación actual de las exportaciones y la implementación de la propuesta presentada por el autor.

**Palabras clave:** Proceso de exportación, rentabilidad, logística, cemento

## ABSTRACT

The present research has focused on the analysis of Selvalegre cement of the UNACEM Ecuador company, with the objective of studying and defining all the export processes that are present in its development and the impact on the profitability of the company. This study has been established in 3 chapters, where it was developed: the research problem, theoretical foundation, diagnostics and validation of the research project, taking into account this we thoroughly examined all the parameters present in the export process: Field research, observation and depth interviews were essential for collection of the information necessary for its correct analysis and interpretation and subsequent study to determine its impact on the profitability of the company.

Considering these precedents, at the end of this investigation a proposal of improvements was defined and justified to generate an economic profit to the profitability of the company and finally the conclusions and recommendations, product of the analysis of current situation of the exports and the implementation of the proposal of improvements presented by the author.

**Keywords:** Export process, profitability, logistics, cement



## Índice

<b>DECLARATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>6</b>
<b>EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Planteamiento del problema</b> .....	<b>6</b>
1.1 Formulación del problema .....	7
1.2 Sistematización del problema .....	7
1.3 Objetivo general.....	8
1.4 Objetivos específicos .....	8
1.5 Justificación .....	8
1.6 Identificación y caracterización de variables.....	9
1.7 Novedad y/o Innovación.....	9
<b>2. El Método</b> .....	<b>10</b>
2.1 Nivel de estudio .....	10
2.2 Modalidad de investigación .....	11
2.3 Método .....	11
2.4 Población y muestra.....	12
2.5 Operacionalización de variables .....	13
2.6 Selección instrumentos de investigación .....	15

	2
2.7 Validez y confiabilidad de instrumentos.....	15
<b>3. Aspectos administrativos.....</b>	<b>16</b>
3.1 Recursos humanos .....	16
3.2 Recursos técnicos y materiales .....	16
3.3 Recursos financieros .....	18
3.4 Cronograma de trabajo.....	19
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>20</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>20</b>
<b>1. Fundamentación teórica.....</b>	<b>20</b>
1.1 Marco conceptual.....	20
1.2 Marco Teórico.....	23
1.3 Marco Referencial.....	31
1.4 Marco Legal .....	32
<b>1 Diagnóstico.....</b>	<b>34</b>
1.1 Ambiente Externo .....	34
1.2 Ambiente Interno .....	46
<b>2 Investigación de campo.....</b>	<b>56</b>
2.1 Elaboración de los instrumentos de investigación.....	56
2.2 Recolección de datos.....	59
2.3 Procesamiento, análisis e interpretación.....	59
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>68</b>
<b>VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO .....</b>	<b>68</b>
<b>1 Resumen de observación .....</b>	<b>68</b>
<b>2 Inducción .....</b>	<b>72</b>

<b>3</b>	<b>Hipótesis.....</b>	<b>73</b>
<b>4</b>	<b>Probar la hipótesis por experimentación.....</b>	<b>74</b>
<b>5</b>	<b>Demostración o refutación .....</b>	<b>78</b>
<b>6</b>	<b>Evaluación financiera .....</b>	<b>79</b>
<b>7</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>84</b>
<b>8</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>85</b>
<b>9</b>	<b>Bibliografía .....</b>	<b>85</b>
<b>10</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>88</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Operacionalización de variable independiente</i> .....	13
<b>Tabla 2</b> <i>Operacionalización de variable dependiente</i> .....	14
<b>Tabla 3</b> <i>Recursos técnicos y materiales</i> .....	17
<b>Tabla 4</b> <i>Recursos financieros</i> .....	18
<b>Tabla 5</b> <i>Cronograma de trabajo</i> .....	19
<b>Tabla 6</b> <i>Matriz PEST</i> .....	36
<b>Tabla 7</b> <i>Tasa de inflación del Ecuador</i> .....	38
<b>Tabla 8</b> <i>Tasa de crecimiento del PIB en Ecuador</i> .....	40
<b>Tabla 9</b> <i>Matriz FODA</i> .....	47
<b>Tabla 10</b> <i>Personas entrevistadas</i> .....	59
<b>Tabla 11</b> <i>Aspectos importantes entrevista 1</i> .....	60
<b>Tabla 12</b> <i>Aspectos importantes entrevista 2</i> .....	62
<b>Tabla 13</b> <i>Aspectos importantes entrevista 3</i> .....	64
<b>Tabla 14</b> <i>Aspectos importantes entrevista 4</i> .....	66
<b>Tabla 15</b> <i>Logística y costos de exportación de cemento Selvalegre</i> .....	71
<b>Tabla 16</b> <i>Costos en el proceso de exportación</i> .....	77
<b>Tabla 17</b> <i>Estado de resultados sin implementación de la propuesta</i> .....	80
<b>Tabla 18</b> <i>Gastos de nueva oficina</i> .....	81
<b>Tabla 19</b> <i>Ingresos anuales nueva oficina</i> .....	82
<b>Tabla 20</b> <i>Estado de resultados con la propuesta de mejoras</i> .....	82

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> <i>Los actores de una exportación</i> .....	29
<b>Ilustración 2</b> <i>Fuerzas competitivas de Michael Porter</i> .....	43
<b>Ilustración 3</b> <i>Organigrama estructural</i> .....	50
<b>Ilustración 4</b> <i>Procesos actual dela exportación de cemento</i> .....	55
<b>Ilustración 5</b> <i>Proceso de exportación con la propuesta de mejora</i> .....	76

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1 Planteamiento del problema

UNACEM Ecuador nació a finales de 2014, producto de la adquisición de Cementos Lafarge S.A. por UNACEM, que es la empresa líder del sector cementero peruano con experiencia de más de 60 años en el mercado.

Las oficinas centrales de UNACEM Ecuador están ubicadas en Quito en la Av. Amazonas 1041 y Naciones Unidas, edificio La Previsora y la planta de producción cementera ubicada en la provincia de Imbabura en la ciudad de Otavalo, cuenta con aproximadamente 320 empleados directos y cerca de 600 colaboradores indirectos.

UNACEM Ecuador ha orientado sus estrategias en la innovación ofertando productos expertos para cada aplicación y brindando soluciones especializadas para sus clientes, ha diversificado su negocio para abastecer a todos los sectores de la construcción suministrando cementos de gran calidad.

- **Cemento Selvalegre:** Es un cemento de uso general, experto para obras especializadas que necesitan hormigones resistentes.

- **Cemento Campeón.** Campeón experto es utilizado para fundiciones estructurales ya que es un cemento que permite obtener diferentes tipos de hormigones más resistentes y a bajo precio.
- **Cemento Armaduro.** Experto para prefabricados y aplicaciones profesionales, es un cemento que alcanza resistencias a temprana edad y fraguado inmediato.

A través del Cemento Selvalegre que es un producto con exitosa trayectoria que ha favorecido al desarrollo de la infraestructura ecuatoriana por más de 35 años, ahora amplía su cobertura para servir al mercado de Ipiales – Colombia mediante la exportación de este producto; por lo cual es preciso conocer puntualmente cuales son los factores del proceso de exportación que inciden dentro de la empresa al punto de identificar con exactitud en qué grado estos influyen en la rentabilidad de la misma. Por tanto, es importante saber cuáles son los procedimientos de exportación, los costos inherentes y su incidencia final sobre la actividad de la empresa.

### **1.1 Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores del proceso de exportación de cemento Selvalegre que influyen en la rentabilidad de la empresa UNACEM Ecuador?

### **1.2 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es el proceso de exportación de cemento Selvalegre?

- ¿Cuáles son los factores del proceso de exportación que inciden en la rentabilidad de la empresa UNACEM Ecuador?
- ¿Que estrategias de comercio internacional podrían mejorar el proceso de exportación de la empresa UNACEM?

### **1.3 Objetivo general**

Establecer los elementos del proceso de exportación de cemento Selvalegre mediante conceptos y teorías relacionadas al comercio internacional para identificar los factores que influyen en la rentabilidad de la empresa UNACEM Ecuador.

### **1.4 Objetivos específicos**

- Identificar los pasos para realizar una exportación de cemento Selvalegre hacia Ipiales – Colombia determinando los procesos necesarios para conseguir un adecuado manejo por parte de la empresa.
- Conocer qué factores del proceso de exportación que inciden en la rentabilidad del cemento Selvalegre mediante información obtenida de entrevistas a expertos, para conocer si existe algún error.
- Evaluar mediante métodos financieros el mejoramiento del proceso y la rentabilidad en el cemento Selvalegre de la empresa UNACEM Ecuador

### **1.5 Justificación**

Las empresas de hoy en día necesitan buscar escenarios internacionales, ya que por las condiciones económicas del país se puede ver una oportunidad para generar un proceso de exportación.

La presente investigación permitirá conocer los procedimientos actuales de la exportación de cemento Selvalegre de la empresa UNACEM Ecuador, que se justifican a través de conceptos relacionados al comercio internacional.

En este análisis se identificará los factores y las falencias de la exportación que afectan a la rentabilidad como reducción en el porcentaje de ventas y la influencia del entorno exterior, de esta manera se podrá presentar soluciones a tiempos de llegada del producto.

Esta investigación tiene como fin calcular la rentabilidad de la empresa proponiendo el mejoramiento de los procesos para exportar que la empresa requiere.

## **1.6 Identificación y caracterización de variables**

### **Variable independiente**

El proceso de exportación de cemento Selvalegre

### **Variable dependiente**

La rentabilidad en la empresa UNACEM Ecuador

## **1.7 Novedad y/o Innovación**

La empresa UNACEM Ecuador cuenta con un plan de exportación en el cual se establecen los parámetros que debe cumplir, sin embargo, la empresa no tiene un departamento de exportaciones y no cuenta con la información directa del movimiento de la mercancía que se despacha hacia Ipiales – Colombia, gracias a las propuestas de innovación en este proyecto la empresa conocerá en detalle y a fondo el desplazamiento del producto desde la fábrica hasta la entrega al distribuidor internacional.

Estas propuestas cumplen el objetivo y el desarrollo de ventajas tecnológicas, de creatividad y comunicación que incrementan la venta del cemento Selvalegre en el mercado internacional, de acuerdo a este planteamiento de innovación la empresa podrá reconocer cada factor y si este afecta o no a la rentabilidad de la misma. Seguramente con la implementación de un proceso de innovación permitirá a la empresa UNACEM Ecuador reconocer las falencias que impactan en su rentabilidad y gracias a los resultados mejorará la acogida del producto en el mercado internacional y será reconocida por otras empresas que buscan maneras de determinar cuáles son los factores que inciden directamente en la rentabilidad.

## **2. El Método**

### **2.1 Nivel de estudio**

#### **Tipo de investigación**

Para el análisis que se va a desarrollar se utilizará el siguiente tipo de investigación:

#### **Exploratorio**

Gracias a este método de investigación se podrá identificar la problemática principal y reconocer los procesos de exportación vigentes con los cuales trabaja la empresa UNACEM Ecuador.

### **Descriptiva**

Se empleará la investigación descriptiva con la intención de recoger información con la cual podremos determinar en detalle específico los factores que participan en el proceso de exportación de la empresa.

## **2.2 Modalidad de investigación**

El presente análisis tendrá una modalidad de investigación cualitativa en donde se podrá ampliar y profundizar los conocimientos del proceso de exportación que se maneja actualmente en la empresa UNACEM Ecuador, este modo de investigación se apoyará en fuentes de carácter documental que la empresa disponga, permitiendo de esta manera conocer en qué grado estos factores inciden en la rentabilidad de la misma.

## **2.3 Método**

### **Inductivo – Deductivo**

El método Inductivo – Deductivo permitirá analizar los procedimientos que la empresa UNACEM Ecuador utiliza para la exportación de su cemento Selvalegre, una vez conseguida esta información podremos identificar las falencias que la empresa tiene y la incidencia que tienen en su rentabilidad.

A través de entrevistas con expertos en el tema de exportaciones y a un directivo de la empresa se podrá identificar las falencias de los procedimientos de la empresa.

## **2.4 Población y muestra**

### **Población:**

La población para el estudio será analizada en la empresa UNACEM Ecuador y a profesionales expertos en el tema.

Las personas en estudio serán: el gerente de ventas de la empresa, un agente afianzado externo de aduanas y 2 clientes internacionales.

### **Muestra:**

El cálculo de la muestra no será necesario porque el número de personas entrevistadas no supera el mínimo requerido, por lo que se va a estudiar a toda la población.

## 2.5 Operacionalización de variables

**Variable independiente:** Proceso de exportación de cemento Selvalegre

**Tabla 1**  
*Operacionalización de variable independiente*

Conceptualización	Categorización	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p><b>Proceso de Exportación:</b></p> <p>“Se refiere a los procedimientos que se deben realizar para el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas, para su uso o consumo en el exterior amparado por alguna destinación aduanera.” (Iquique Terminal Internacional S.A, 2014)</p>	<p>Levantamiento del proceso de exportación</p> <p>Proveedores de servicios relacionados a la exportación</p>	<p>Empresas nacionales</p> <p>Empresas internacionales</p>	<p>El proceso de exportación depende de la facturación y la demanda del mercado de Ipiales Colombia</p>	<p>Observación directa</p> <p>Entrevista con expertos.</p> <p>Proformas de proveedores de servicios aduaneros</p>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freddy Freire

**Variable dependiente:** La rentabilidad en la empresa UNACEM Ecuador

**Tabla 2**  
*Operacionalización de variable dependiente*

Conceptualización	Categorización	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p><b>Rentabilidad:</b></p> <p>“Es la relación entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.” (Torres A. I., Concepto de rentabilidad, 2011)</p>	Rentabilidad económica y financiera	Porcentaje de rentabilidad	<p>La inversión en el proceso de exportación</p> <p>Rentabilidad en el cemento Selvalegre</p>	<p>Entrevista a un ejecutivo de la empresa.</p> <p>Análisis de documentos.</p> <p>Estados financieros.</p>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freddy Freire

## **2.6 Selección instrumentos de investigación**

Dentro de los instrumentos de investigación se utilizará los instrumentos que se aplican directamente en el medio donde se presenta el impacto de estudio. Entre las herramientas de apoyo para este tipo de investigación se encuentran:

### **La entrevista**

A través de entrevistas elaboradas por el autor de este análisis serán dirigidas expertos en el tema de exportaciones y a su vez a un directivo de la empresa UNACEM Ecuador y se determinará las posibles falencias de los procedimientos de exportación que maneja la empresa.

Se utilizará una entrevista con el gerente de ventas de la empresa que nos ayudara para este estudio y una correcta identificación de los procedimientos de exportación que inciden en la rentabilidad de la empresa.

### **Análisis de documentos**

Fuentes de carácter documental que la empresa disponga, permitiendo así conocer en qué grado estos factores inciden en la rentabilidad de la misma.

## **2.7 Validez y confiabilidad de instrumentos**

Se realizará investigación para cumplir con los objetivos planteados, mediante la entrevista a un ejecutivo de la empresa podemos constatar de manera efectiva e inmediata la realidad de la empresa en el campo de las exportaciones.

Gracias a la investigación de campo se determinará y se podrá calificar los resultados del método de observación directa como el de las entrevistas con expertos y se asegura que los instrumentos midan de manera confiable las variables que deban medir.

### **3. Aspectos administrativos**

#### **3.1 Recursos humanos**

Los recursos humanos que utilizaremos para el proceso de este estudio de investigación serán:

- **Investigador principal:** Freddy A. Freire Revelo
- **Director de tesis:** MSc. Roberto Apunte

El autor de esta investigación será el responsable de las entrevistas a expertos y la recolección de información del proceso de exportación de cemento Selvalegre de la empresa UNACEM Ecuador.

#### **3.2 Recursos técnicos y materiales**

Los recursos y equipos necesarios para este proyecto de investigación son:

**Tabla 3**  
*Recursos técnicos y materiales*

<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>
1	Computador
1	Impresora
1	Tóner de tinta
1	Resma de papel bond
1	Movilización
1	Imprevistos

**Elaborado por:** Freddy Freire

### 3.3 Recursos financieros

**Tabla 4**  
*Recursos financieros*

<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
1	Computador	\$ 800
1	Impresora	\$ 120
1	Tóner de tinta	\$ 40
1	Resma de papel bond	\$ 8
1	Memory flash	\$ 16
1	Movilización	\$ 120
1	Imprevistos	\$ 80
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1184</b>

**Elaborado por:** Freddy Freire

### 3.4 Cronograma de trabajo

**Tabla 5**  
*Cronograma de trabajo*

Actividades		1er Mes	2do Mes	3er Mes	4to Mes
1	Preparación y aprobación del plan de investigación				
2	Progreso de la investigación, aplicación de las entrevistas				
3	Desarrollo de la estrategia según los datos obtenidos				
4	Realización de trámites, calificación y defensa del proyecto de titulación				

**Elaborado por:** Freddy Freire

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO**

#### **1. Fundamentación teórica**

##### **1.1 Marco conceptual**

En el marco conceptual se citan los términos claves que van a permitir entender con claridad los lineamientos que maneja el presente proyecto de investigación.

##### **Proceso de Exportación**

“Se refiere a los procedimientos que se deben realizar para el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas, para su uso o consumo en el exterior amparado por alguna destinación aduanera.” (Iquique Terminal Internacional S.A, 2014)

##### **Rentabilidad**

“Es la relación entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.” (Torres A. I., 2011, p. 56)

### **Agente afianzado de Aduana**

Es la persona natural o jurídica profesional en comercio exterior que debe poseer conocimiento de la normativa aduanera vigente, así como las leyes y reglamentos administrativos, el agente de aduanas debe determinar teniendo en cuenta la clasificación correcta, valor imponible, y ser plenamente consciente de los productos sujetos a cuotas, restricciones, y controles paraduaneros, debe contar con una licencia que es otorgada por el Gerente General de la Corporación Aduanera que le da facultades para gestionar el despacho de mercancías, para este efecto deberá firmar la declaración aduanera en los casos que el reglamento establezca, estando obligado a emitir factura por sus servicios de acuerdo a la tabla de honorarios mínimos fijados. (Pérez, 2000)

### **Regímenes aduaneros**

“Es el tratamiento aplicable a las mercancías, solicitado por el declarante, de acuerdo a la legislación aduanera vigente.” (Aduana del Ecuador, s.f)

### **Agente de aduanas**

“Es la persona natural o jurídica cuya licencia, otorgada por el Director General de la Corporación Aduanera, le faculta a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena el despacho de las mercancías, debiendo para el efecto firmar la declaración aduanera en los casos que establezca el reglamento.” (Art. 120 Ley Organica de Aduanas)

### **Declaración Aduanera de exportación (DAE)**

“Es un formulario que tiene el carácter de Declaración Jurada y constituye el único documento aduanero que acredita la legal exportación, reexportación o exportación temporal de mercancías, cuando lleva registrados los controles realizados por la aduana de salida”.  
(Glosario de terminos aduaneros, s.f)

### **Logística**

Para Enrique B. Franklin, la logística es "el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado" (Franklin, 2004, p. 362)

## **Canal de distribución**

“Es el camino seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y consumo, las organizaciones que forman el canal se denominan intermediarios, siendo empresas de distribución situadas entre el productor y el consumidor final.” (Castro & García, 1999)

## **Cemento**

“Es un conglomerado formado a partir de una mezcla de caliza y arcilla calcinadas y posteriormente molidas, que tiene la propiedad de endurecer al contacto con el agua, mezclado con agregados pétreos grava, arena y agua, crea una mezcla uniforme, maleable y plástica que fragua y endurece, adquiriendo consistencia pétreo, denominada hormigón.” (EcuRed, s.f)

## **1.2 Marco Teórico**

### **Teoría clásica del comercio internacional**

A lo largo del tiempo, han surgido cambios significativos en cuanto al volumen y a los rasgos del comercio internacional. Hoy en día se puede observar un aumento de la actividad comercial entre los países, gracias al progreso y mejoramiento de los medios de soporte, comunicación y la implementación de nuevas tecnologías.

Para entrar en el comercio internacional, es preciso tomar en cuenta la definición de comercio en general. Esta palabra puede definirse como "la actividad económica de

intercambiar bienes, valores, servicios y conocimientos entre dos o más personas, en una sociedad donde se compran, venden o se cambian mercaderías que han sido producidas para el consumo" (Miguez & Fabeiro, 2006)

Tomando en cuenta otros enunciados, "el comercio hace referencia a una parte de la actividad económica que está relacionada con el intercambio de mercancías y de servicios, mediante trueque o dinero, con fines de reventa o para satisfacer diversas necesidades." (Gaytan, 2005)

Las exportaciones que la empresa UNACEM Ecuador realiza hacia Ipiales Colombia tienen gran impacto en sus ingresos; los mismos que se realizan con procedimientos tradicionales de exportación. Estos generan gastos en transporte, tarifas arancelarias, impuestos y honorarios de desaduanización. Las tarifas arancelarias junto con los impuestos son un factor importante para tener en cuenta, ya que están sujetos a cambios constantes debido a las regulaciones aduaneras de cada país. Para la dirección de estos impuestos se requiere personal capacitado técnicamente en temas de comercio internacional; este es el punto que abarca los honorarios correspondientes a un agente afianzado.

Se necesita hacer una evaluación de cómo los parámetros de exportación impactan en la rentabilidad de la empresa. Para hallar las causas se estudiará el manejo de los procesos que generan gastos en el proceso de exportación y su incidencia en la rentabilidad de la empresa UNACEM Ecuador.

Es primordial para este estudio conocer el procedimiento estándar de exportación aplicado por la aduana ecuatoriana, el cual se describe a continuación:

## **Exportaciones**

Para la (Aduana del Ecuador , 2012) “Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente.”

### **¿Quiénes pueden exportar?**

Según (Pro Ecuador, s.f) “Pueden realizar exportaciones tanto los ecuatorianos como los extranjeros residentes en el país, como personas naturales o jurídicas. Para poder exportar es necesario cumplir los siguientes requisitos para ser exportador ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENA E:”

- Contar con el RUC (Registro Único de Contribuyente) que se otorga en el SRI (Servicio de Rentas Internas).
- Registrarse como exportador ante el SENA E (Aduana Nacional del Ecuador), ingresando a la página: [www.aduana.gob.ec](http://www.aduana.gob.ec), en el link: OCE’s correspondiente a Operadores de Comercio Exterior, y, menú: Registro de datos.
- Obtenga el certificado TOKEN o firma electrónica por medio del Banco Central del Ecuador.
- Obtenga su clave y usuario en el sistema Ecuapass.

- Dentro de la plataforma Ecuapass, registre la firma autorizada para la Declaración Andina del Valor (DAV), opción: Administración, Modificación de Datos Generales.
- Una vez cumplidos los pasos ya se encuentra habilitado para realizar actividades de exportación; sin embargo, es necesario determinar que el tipo de producto que va a exportar cumpla con los requisitos impuestos por la Ley.

### **Proceso de exportación**

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

Los datos que se consignarán en la DAE son:

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

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

- Factura comercial original
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de origen electrónico (cuando el caso lo emite) (Aduana del Ecuador , 2012).

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

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

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entiéndase con ello la autorización para que se embarque la mercancía, será automática al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga al depósito temporal o zona primaria, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. Es preciso indicar que, en caso de existir una observación al trámite, será registrada mediante el esquema de notificación electrónico. Una vez cerrada la DAE cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada (Aduana del Ecuador , 2012).

Cuando la DAE tenga canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito en el punto anterior y adicionalmente se realiza una inspección física de la carga corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE (Aduana del Ecuador , 2012).

## **PARTIDA ARANCELARIA**

### **SECCION V: PRODUCTOS MINERALES**

#### **CAPITULO 25: SAL; AZUFRE; TIERRAS Y PIEDRAS; YESOS, CALES Y CEMENTOS**

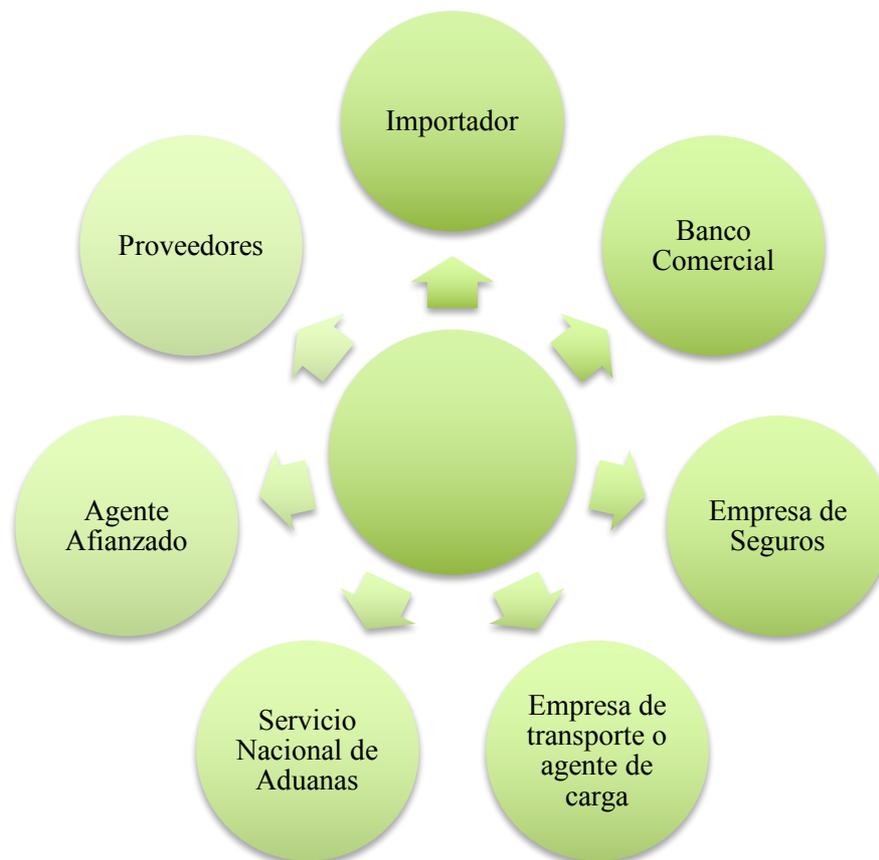
25.23 Cementos hidráulicos (comprendidos los cementos sin pulverizar o “CLINKER”)

2523.21.00.00 – Cemento Portland

## Los actores en una operación de exportación

### Ilustración 1

#### Los actores de una exportación



**Fuente:** Guía del exportador

**Elaborado por:** Freddy Freire

## ECUAPASS

Es el nuevo sistema aduanero del Ecuador, que permite a todos los Operadores Comercio Exterior realizar sus operaciones aduaneras relacionadas a las importaciones y exportaciones, el sistema ECUAPASS fue puesto en marcha desde el 22 de octubre de este año.

### ¿Cuáles son los principales objetivos del ECUAPASS?

- Generar eficiencia y transparencia en las operaciones aduaneras.
- Minimizar el uso de papel.
- Asegurar el control aduanero y facilitar el comercio simultáneamente.
- Establecer una Ventanilla Única de Comercio Exterior.
- Rutinas de comercio exterior más eficientes y eficaces.
- Control de las fases de importación/exportación.
- Promueve el uso de las TICS.

### Conformación del Ecuapass

El ECUAPASS está conformado por diez módulos articulados que permiten realizar todo trámite aduanero. A continuación, descripción de los mismos:

- **Portal de Comercio Exterior y Ventanilla Única Ecuatoriana.** En este módulo se realizarán la generación de la Declaración Juramentada de Origen DJO, Certificado de Origen CO y todo tipo de licencia de importación, registro sanitario, permiso y otros documentos de acompañamiento. (revisar art. 72 del reglamento al libro V del COPCI)
- **Procesos de Importaciones y Exportaciones (Despacho y Carga).** En estos módulos se generarán todo tipo de declaración de importación y exportación de productos. (Entiéndase todos los regímenes aduaneros)
- **Control Posterior.** Este módulo es manejado exclusivamente por el área de “Control

Posterior” de la Aduana, que consiste en el control post nacionalización de mercancías, basados en variables pre establecidas.

- **Gestión de Litigios Aduaneros.** En este módulo se gestionarán todos los actos administrativos que los operadores de comercio exterior interpongan ante Aduana.
- **Data Warehouse.** Este módulo almacenará la base de datos y será administrada por parte de Aduana.
- **Devolución Condicionada de Tributos.** En este módulo se gestionará la solicitud de los operadores de comercio exterior de devolución de tributos al comercio exterior.
- **Sistema de Alerta Temprana.** Este módulo, que será administrado por Aduana, monitoreará el funcionamiento del sistema ECUAPASS, permitiendo enviar alertas cuando se generen fallas en los procesos pre establecidos en el sistema o un aplicativo no se cumpla.
- **Gestión de Riesgos (Incluye la Gestión Avanzada).** Este módulo, que será administrado por la Aduana, manejará los perfiladores de riesgo del ECUAPASS.
- **Gestión del Conocimiento.** En este módulo encontrarán todos los manuales de procedimientos y demás documentación relacionada a los procedimientos implementados en el ECUAPASS.
- **Sistema de Manejo de Pistas de Auditoria.** Este módulo permitirá realizar el seguimiento de los procesos aduaneros (trazabilidad). (ProEcuador, 2012)

### 1.3 Marco Referencial

Para tener una mejor sustentación de los datos que se han procesado en este estudio se tomara como referencia la investigación que tiene como título “Plan de exportación de infusiones orgánicas de la empresa Sumak Life al supermercado Éxito ubicado en el país de Colombia (Ipiales-Nariño) para el año 2016 ” autoría de Verónica Guadalupe Huerta Limaico egresado y titulado de la Universidad Internacional del Ecuador, en esta investigación se encuentran sustentados los procesos de exportación de una manera amplia y completa.

Al igual que se ha tomado como referencia las entidades del gobierno que se encargan del comercio y relaciones internacionales, así como el manejo de la información económica como el BCE (Banco Central del Ecuador) y el SENA E entre las más importantes.

#### **1.4 Marco Legal**

Las operaciones de UNACEM Ecuador corresponden a la elaboración de cemento donde su materia prima es de procedencia minera perteneciente a los recursos de la nación, por lo tanto, a la empresa se le obliga aplicar la Ley de Gestión Ambiental y el reglamento Ambiental para actividades Mineras en la República del Ecuador.

UNACEM Ecuador es una sociedad anónima y se encuentra regulada por la Superintendencia de Compañías, haciendo referencia a la aplicación de la Ley de Compañías que regulara su actividad como tal.

El marco legal para la exportación de cemento Selvalegre hacia Ipiales Colombia por parte de la empresa UNACEM Ecuador se encuentra contemplado en el COPCI (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones), en los cuales se detallan los procesos aplicados para la realización de una exportación legal y verificada por las entidades correspondientes.

Este código fue aprobado por la Asamblea Nacional en conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, da garantías constitucionales para las personas, las cuales requieren una normativa que regule su ejercicio.

Los artículos que tienen influencia directa sobre el giro del negocio son:

**CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES,  
COPCI**

**LIBRO IV**

DEL COMERCIO EXTERIOR, SUS ORGANOS DE CONTROL E INSTRUMENTOS

**TITULO I**

De la Institucionalidad en Materia de Comercio Exterior

**Art. 71:** Institucionalidad

**CAPÍTULO II**

Medidas no Arancelarias del Comercio Exterior

**Art. 78:** Medidas no arancelarias

**CAPÍTULO III**

Certificación de origen de mercancías

**Art. 84:** Normas de Origen

**Art. 85:** Certificación de Origen

## **TITULO IV**

Del Fomento y la Promoción de las Exportaciones

**Art. 93:** Fomento a la exportación

## **CAPÍTULO VII**

Regímenes Aduaneros

### **SECCIÓN II**

Regímenes de Exportación

**Art. 154:** Exportación definitiva

Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el presente Código y en las demás normas aplicables.

## **1 Diagnóstico**

### **1.1 Ambiente Externo**

El termino ambiente externo se refiere a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden inferir en su desempeño y están más allá de su control. (Robbins & Coulter, 2005)

### **Macro Entorno**

El macro entorno está formado por las variables que afectan directa e indirectamente a la actividad comercial. Por tanto, este tipo de entorno está formado por todas las variables que influyen sobre el proceso social en el que se desarrollan las transacciones destinadas a la satisfacción mutua. En el macro entorno las variables están interrelacionadas entre sí, aunque la dirección de la empresa no puede controlarlas totalmente, si puede desarrollar acciones corporativas para tratar de influenciarlas.

El análisis del macro entorno es muy importante para las acciones competitivas de la empresa, le permite identificar tanto las oportunidades de negocio como las amenazas para su funcionamiento, lo cual a veces puede demandar una reorganización de las metas empresariales o un rediseño de su estructura. (Camino & Garcillán, 2012)

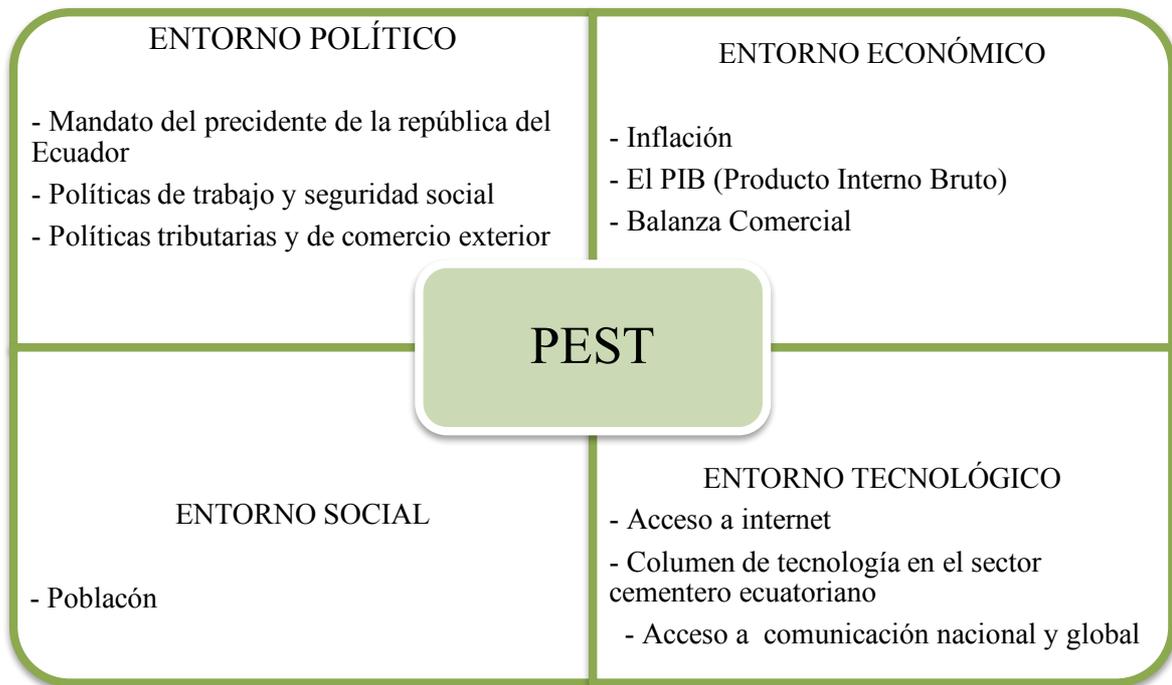
## **ANÁLISIS PEST**

El análisis PEST es un instrumento que ayudará a realizar el análisis del entorno externo de la empresa tomando en cuenta cuatro factores principales: Político, Económico Social y Tecnológico.

Los resultados obtenidos permitirán saber la situación actual del mercado en el que la empresa desempeña su actividad, con eso se podrá determinar el potencial, la posición y dirección de la empresa en el análisis.

### **Matriz PEST**

**Tabla 6**  
**Matriz PEST**



**Elaborado por:** Freddy Freire

### **Entorno Político – Legal**

El Ecuador al atravesar por un proceso de elecciones políticas recientemente, ha generado un ambiente con un grado de incertidumbre que afecta a la actividad normal del país ya que puede haber cambios significativos desde que el actual presidente Lic. Lenín Moreno asumió el poder el día 24 de mayo de 2017; pueden existir cambios relevantes como nuevas políticas económicas, regulaciones comerciales internacionales y leyes de empleo que pueden generar cambios positivos para el país.

Los beneficios para los sectores laborales del Ecuador se han visto reflejados en la construcción de clínicas y hospitales que brinda el derecho de asistencia a todas las personas y de acceder, por lo menos a la protección básica para satisfacer sus estados de necesidad.

Esto ha motivado tanto a los empleados como a los empleadores a trabajar con justicia y se vean respaldados por las leyes vigentes del código civil que ayuda a profundizar la equidad y la modernización del sistema salarial.

El gobierno anterior exigía a las empresas que se dedicaban a la compra de productos de procedencia extranjera, a cumplir múltiples políticas tributarias y de comercio internacional; el SENA (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador) es la institución pública que estaba encargada de las obligaciones y el cumplimiento de estas disposiciones.

La empresa UNACEM Ecuador, puede ver un entorno de oportunidades si las instituciones gubernamentales toman medidas para incentivar a este tipo de empresas para que desarrollen eficientemente sus actividades comerciales, la manera en que pueden ayudar es otorgando licencias, registros y permisos para la extracción de materia prima, la obtención de maquinaria de procedencia extranjera, y una gestión transparente por parte del gobierno del Lic. Lenín Moreno.

### **Entorno Económico**

Los aspectos económicos juegan un papel importante dentro del país, ya que estos inciden en el poder de compra y a los patrones de gastos de los consumidores, los factores más

influyentes que determinan dichos aspectos son la inflación, el PIB, el desarrollo económico, los impuestos, y el gasto público.

## Inflación

Según el (Banco Central del Ecuador , 2010) “El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo”

El país registró una inflación del 3.38% en el año 2015, de acuerdo al Instituto de estadísticas y censos, con lo que se proyectaba para el 2016 una inflación menor al 3%, teniendo en cuenta que el Ecuador estaba afrontando situaciones como la apreciación del dólar y las bajas del precio del barril de petróleo que es el producto principal de exportación del país.

**Tabla 7**

### Tasa de inflación del Ecuador



**Fuente:** TradingEconomics

**Elaborado por:** Freddy Freire

Este factor cuando presenta aumentos provoca que los precios al consumidor final aumenten, en el caso de la empresa UNACEM Ecuador la inflación merma la dinámica exportadora ya que debilita la inversión, restringe el financiamiento y así mismo modifica los precios con lo que se dificulta el planeamiento y la capacidad productiva.

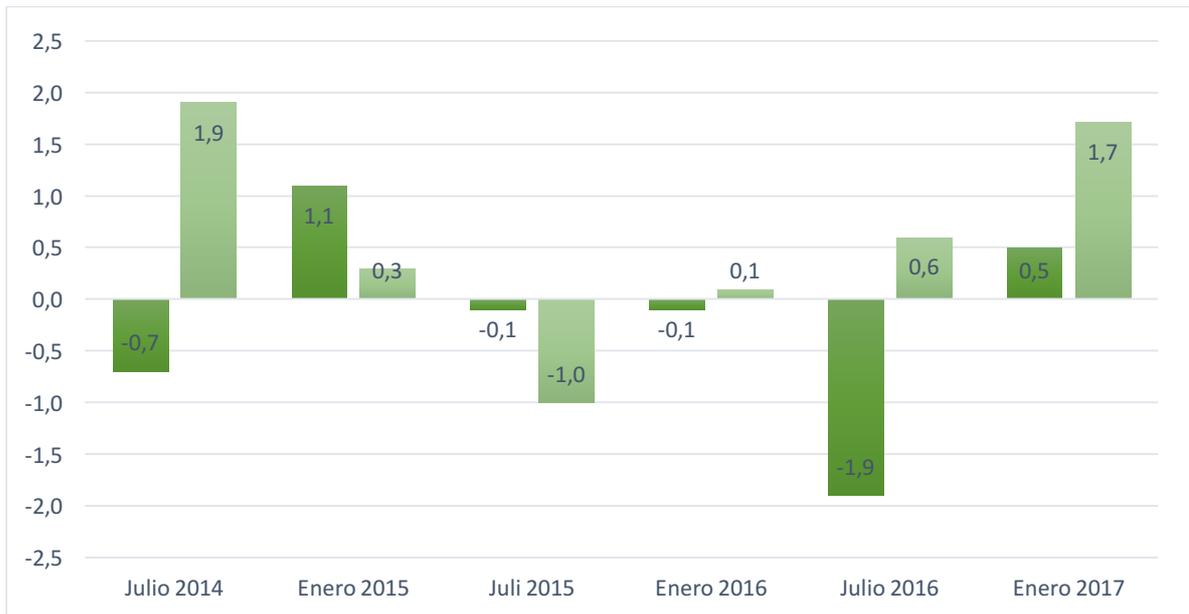
### **Producto Interno Bruto (PIB)**

“Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores” (Banco Central del Ecuador , 2010)

De acuerdo a las estadísticas macroeconómicas emitidas por el Banco Central del Ecuador la economía del país tuvo un crecimiento económico del 0.3%, en el año 2015 con respecto a los resultados del año 2014, lo que equivale a \$69,969 millones. En el año 2016 el PIB se contrajo en 1.5% debido a las dificultades por el desplome del precio internacional del petróleo y también incidieron en la caída del PIB las pérdidas por unos \$3.344 millones, por el terremoto del 16 de abril de 2016.

Para este año el Banco Central del Ecuador tiene una previsión y consideran que el país crecerá en un 1.42%.

**Tabla 8**  
**Tasa de crecimiento del PIB en Ecuador**



**Fuente:** TradingEconomics

**Elaborado por:** Freddy Freire

En este punto, para la empresa UNACEM Ecuador es importante indicar que gracias a un crecimiento económico del 1.5% para este año en la tasa del PIB, abre las posibilidades de que el sector cementero siga desarrollando permitiendo así el comercio internacional justo entre la empresa y sus clientes.

### **Balanza Comercial**

“Cuenta que registra sistemáticamente las transacciones comerciales de un país; saldo del valor de las exportaciones menos las importaciones de bienes en un periodo determinado, generalmente un año. Si las exportaciones son mayores que las importaciones se habla de superávit; de lo contrario, de un déficit comercial.” (Banco Central del Ecuador , 2010)

Según los reportes del Banco Central del Ecuador la balanza comercial petrolera y no petrolera presento un superávit de \$48,5 millones, lo que aparentemente sería bueno, sin embargo, no fue producto de un aumento en las exportaciones, sino de la severa reducción de importaciones (-35.5%).

El volumen y el valor de las exportaciones decrecieron debido a una menor demanda interna, las salvaguardas impuestas en el 2015 y algunas sobretasas son los principales factores para esta reducción.

### **Entorno Social**

La población estimada del Ecuador para el 2016 fue de 16'385.000 de personas de acuerdo a los datos del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) y la tasa de crecimiento estimada para este año es de 1,46% según la CIA World Factbook, lo que significa que, para el sector en donde la empresa UNACEM Ecuador desarrolla su actividad comercial genere un aumento en la demanda ya que cada vez la necesidad de vivienda aumenta y el sector cementero va de la mano con el sector de la construcción.

### **Entorno Tecnológico**

- Acceso a internet
- Volumen de tecnología en el sector cementero ecuatoriano
- Acceso a comunicación nacional y global

Ecuador es un país que se ve en desventaja frente al modo en que los mercados competitivos a nivel mundial se han desarrollado, esto ha generado a que el gobierno actual se vea ante un

desarrollo tecnológico influenciado por el cambio de la matriz productiva ecuatoriana, lo que obliga tanto al sector público como privado a una adquisición de tecnología necesaria e indispensable para continuar con sus actividades laborales en general.

### **Acceso a internet**

En el año 2016, un 46,35% de personas en Ecuador tuvieron acceso a internet, de acuerdo a datos del Instituto de Estadística y Censos (INEC). En el país operan alrededor de 1,9 millones de celulares Smartphone. Este aumento es gracias a las políticas públicas del gobierno en proveer de internet a lugares públicos como instituciones educativas estatales, y dentro de su prioridad de TICS (Tecnologías de la Información y Comunicación).

### **Volumen de tecnología en el sector cementero ecuatoriano**

En el sector cementero ecuatoriano la tecnología es limitada ya que el Ecuador se está enfrentando a países que tienen tecnología de punta y muy avanzados en cuanto a procesos productivos, esto afecta a los elementos como: ampliación de la capacidad productiva, proyectos de modernización, centros de investigación y desarrollo de nuevos productos, entre otros, en cuanto a la empresa UNACEM Ecuador adquiere maquinaria de procedencia extranjera de gran calidad y generalmente a costos muy elevados.

### **Acceso a comunicación nacional y global**

Para la empresa UNACEM Ecuador es de suma importancia contar con tecnología de información para desempeñar una correcta actividad en el mercado, la comunicación es

importante ya que la empresa se ve en la obligación de manejar un correcto servicio que cuente con conexión a internet, acceso a líneas nacionales e internacionales y un monitoreo y seguimiento de la mercancía que se distribuye a nivel nacional, en cuanto al tema de innovación de sus equipos se benefician todos los colaboradores de la empresa al momento de realizar sus actividades respectivas, también los clientes pueden tener una mejor asistencia en cuanto a información y requerimientos.

## **Micro Entorno**

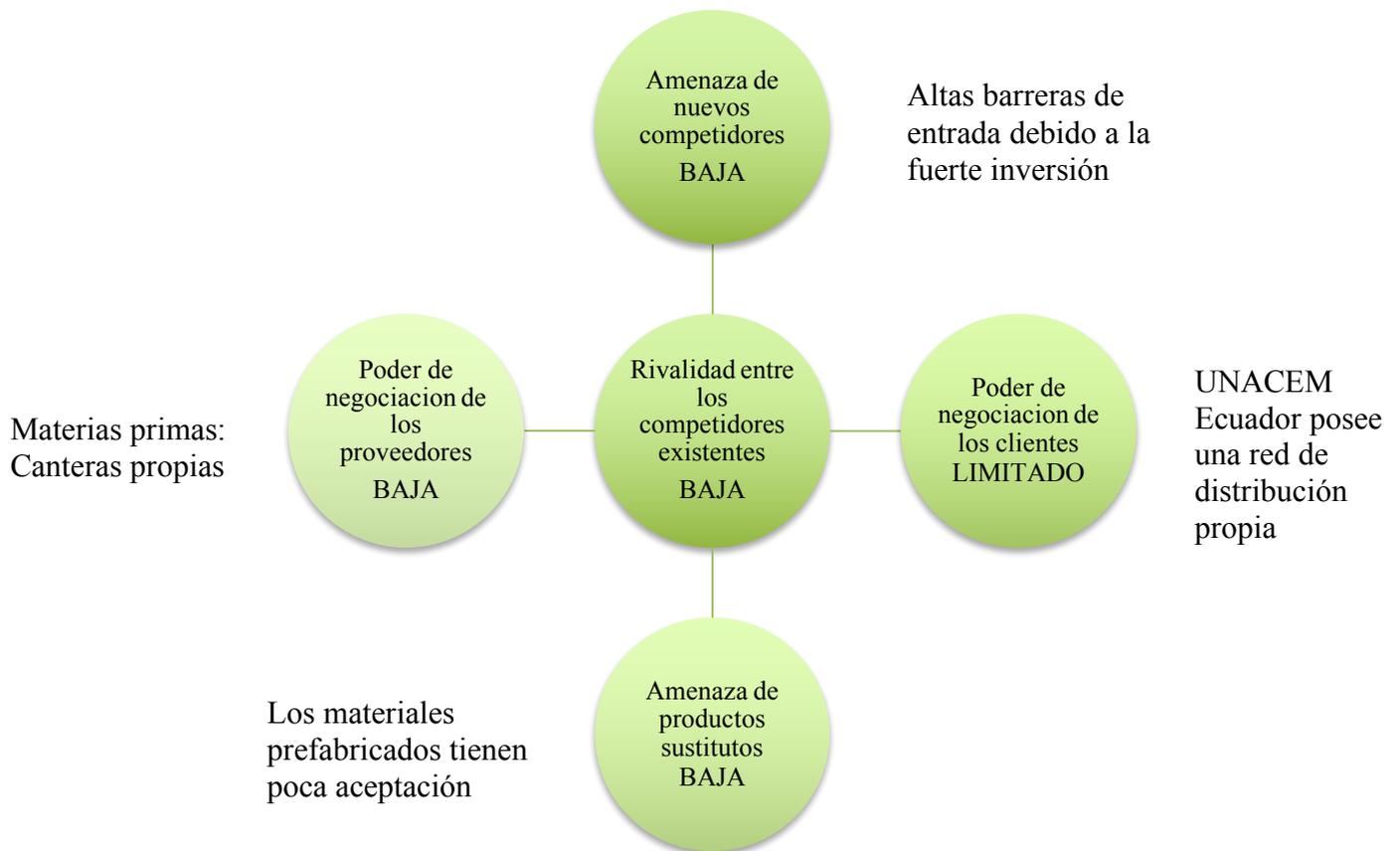
### **Fuerzas competitivas de Michael Porter**

Las fuerzas competitivas de Michael Porter es un modelo estratégico, sirve para analizar el entorno inmediato en el que la empresa desarrolla sus funciones comerciales y así ayuda a determinar la posible rentabilidad que se podría obtener en determinados mercados.

Según (Porter, 1982) “La esencia de la formación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente” (p.65).

### **Ilustración 2**

#### ***Fuerzas competitivas de Michael Porter***



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freddy Freire

### **Amenaza de nuevos competidores (BAJA)**

La inversión requerida para una planta de producción cementera es, aproximadamente, USD 261.6 millones. A la inversión requerida debe agregarse que un periodo estimado para la recuperación de la inversión es de alrededor de 10 años, lo que a su vez constituye también una fuerte barrera de ingreso para nuevos competidores. (Instituto Nacional de Preinversión, 2013)

### **Poder de negociación de los clientes (LIMITADA)**

Dentro de la industria cementera ecuatoriana, de acuerdo a los hechos se sabe que el poder de negociación de los clientes es mínimo, la cementera UNACEM Ecuador tiene una cartera dividida en clientes y constructores, quienes podrían actuar como un grupo, pero siempre actúan de forma individual. Adicional a esto las cementeras ecuatorianas operan en equilibrio con la demanda lo que permite mantener los precios en los niveles que los fabricantes de mayor volumen de cemento crean rentable.

### **Rivalidad entre los competidores existentes (BAJA)**

La industria del cemento se caracteriza por una estructura de oligopolio lo que se refleja en altas barreras de entrada debido a la fuerte inversión en plantas de producción, también la fabricación del producto para que represente el retorno de la inversión y rentabilidad debe ser a escala, donde el costo por unidad disminuye ante el incremento de la cantidad producida, los altos costos de distribución y la acumulación de inventarios es baja debido a la corta vida del producto.

Entonces es un mercado en donde participan pocas firmas representantes que se dedican a la producción de este bien diferenciado y distribución en equilibrio con la demanda.

### **Amenaza de productos sustitutos (BAJA)**

En Ecuador no se fabrican bienes sustitutos del cemento, pero si hay productos complementarios como el metal, la madera y gypsun que pueden emplearse de algún modo, aclarando que no son 100% productos sustitutos.

### **Poder de negociación de los proveedores (BAJA)**

Algunas cementeras ecuatorianas se han visto en la obligación de comprar Clinker a sus competidores, ya que no todos tienen acceso directo a canteras y minas de la materia prima (caliza). Esto minimiza la importancia que puede tener los proveedores de caliza para la industria cementera, esto quiere decir que todos los fabricantes están integrados verticalmente hacia atrás y los únicos que podrían ejercer presión sobre las productoras son los proveedores de equipos con nuevas tecnologías de producción de cemento a lo que la empresa UNACEM Ecuador enfrentaría y podría experimentar costos cambiantes.

### **Conclusiones**

Las cementeras ecuatorianas compiten en una industria donde las barreras de entrada son altas, existen economías de escala que pone en desventaja a cualquier competidor que desee ingresar, será difícil entrar a competir en precios ya que el resultado es un mercado en el que intervienen un número limitado de empresas productoras de un bien poco diferenciado con un nivel de producción en equilibrio con la demanda impulsada principalmente por el sector constructor y se sabe que este continuará dinamizando el sector de producción del cemento.

### **1.2 Ambiente Interno**

#### **FODA**

Por medio del análisis FODA, se conseguirá la determinación de los factores que inciden en el desarrollo de UNACEM Ecuador como un todo, permitiendo definir cuáles son las

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa, y como éstas inciden dentro de la empresa tanto positiva como negativamente.

El primer instrumento estratégico que aparece es la matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Dvoskin, 2004, p. 178)

### Matriz FODA

**Tabla 9**

**Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificación de las Normas INEN (calidad en procesos y productos).</li> <li>- Se desempeñan bajo un buen clima laboral favorable y de confianza para sus colaboradores.</li> <li>- Adecuado nivel de endeudamiento y respaldo patrimonial.</li> <li>- Eficiente red de distribución.</li> <li>- Trabajan con un sistema integrado de gestión.</li> <li>- Respuesta inmediata ante las incomodidades presentadas en el proceso de entrega.</li> <li>- Asesoría técnica para distribuidores y clientes</li> <li>Automatización de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El sector de la construcción ha mantenido su crecimiento promedio anual durante los 5 años.</li> <li>- Infraestructura pública en carreteras interprovinciales y proyectos de vivienda.</li> <li>- Procedimientos de evaluación para proveedores.</li> <li>- Aporte de capital del estado para gastos de inversión.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos requerimiento de costos para la inversión y ampliación de la planta de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución en la participación de mercado por el ingreso de empresas transnacionales como HOLCIM.</li> </ul>

<p>- Falla de materiales, maquinaria y descuidos del personal que pueden ocasionar un problema técnico.</p>	<p>- Costos de producción que tiene que enfrentar la empresa, tales como costo de energía el cual puede afectar el margen bruto.</p> <p>- Costos de mantenimiento de maquinaria y la depreciación de las mismas.</p> <p>- Reformas de leyes que realiza el gobierno de turno</p> <p>- La nueva política de gobierno crea incertidumbre para el sector privado del país.</p>
---	---

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freddy Freire

## Cultura Organizacional

### Visión

“Construir soluciones innovadoras para el crecimiento y desarrollo de nuestra sociedad.”

(UNACEM ECUADOR, s.f)

### Misión:

“Ser la empresa preferida en la industria de la construcción, ofreciendo productos y servicios de alta calidad que generen valor a nuestros accionistas y grupos de interés, manejando responsablemente los recursos, manteniendo, manteniendo la excelencia operacional y ciudadano siempre el desarrollo de nuestra gente.” (UNACEM ECUADOR, s.f)

## VALORES

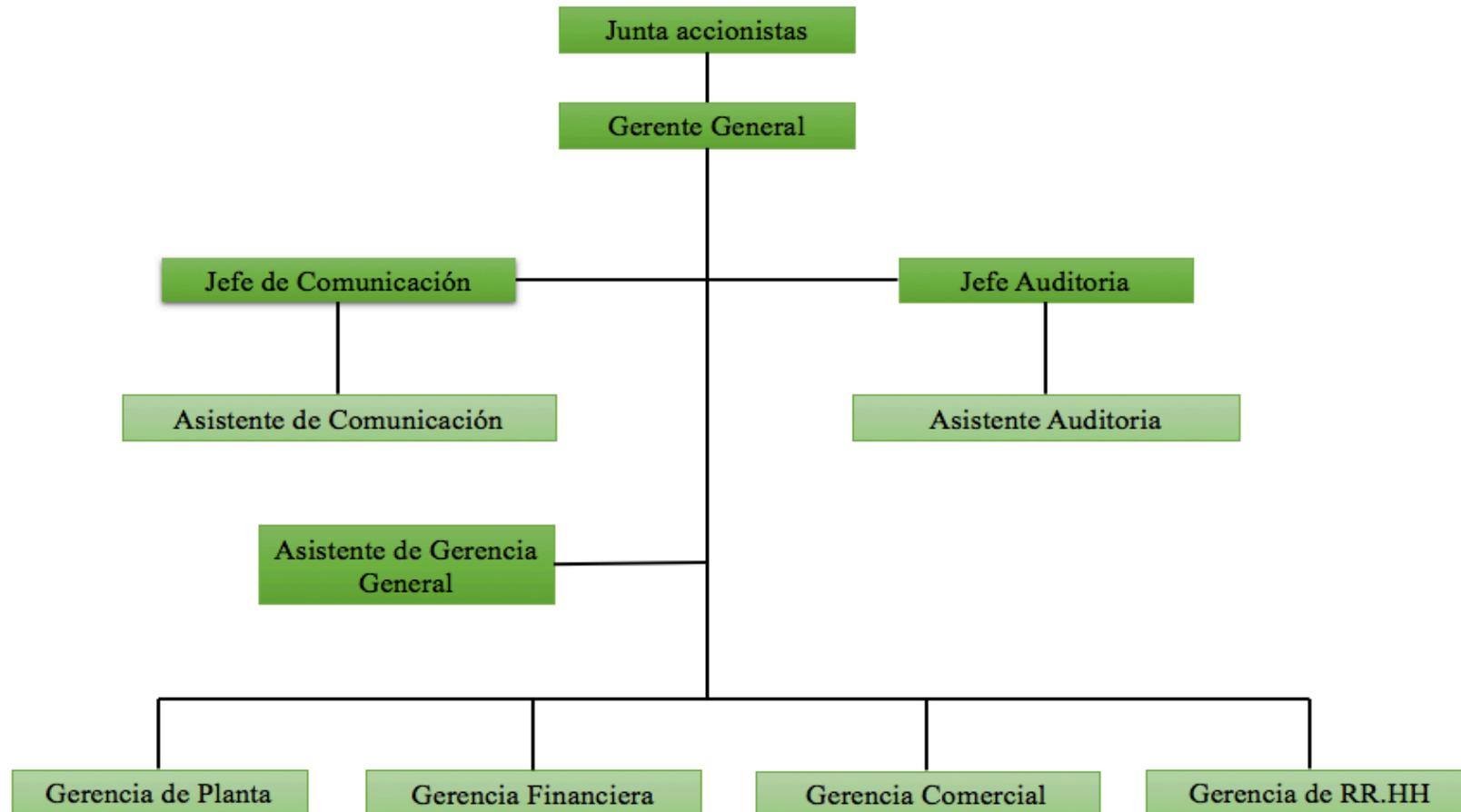
- Seguridad y salud: Nuestro valor fundamental en el trabajo y el hogar.
- Ética: Generamos confianza siendo honestos y transparentes.

- Excelencia: Superamos nuestro rendimiento permanentemente.
- Compromiso: Yo soy UNACEM.
- Liderazgo: inspiramos a otros y nos movilizamos juntos.

(UNACEM ECUADOR, s.f)

## **Estructura organizacional**

**Ilustración 3**  
*Organigrama estructural*



Elaborado por: Freddy Freire

La empresa tiene un organigrama vertical, donde se puede conocer los niveles jerárquicos bajo los cuales se promueve el dialogo, la comunicación, la responsabilidad y autoridad, al tener una estructura vertical de jerarquía, los subordinados están en la obligación de desplazarse de arriba hacia abajo, de acuerdo al nivel que representa en la línea de autoridad y se encuentran ligados al cumplimiento de responsabilidades con un nivel inferior que deben representar los subordinados dentro de esta estructura vertical.

UNACEM Ecuador al ser una empresa multinacional presenta su estructura organizacional dividida en áreas que descienden desde la Junta de Accionistas y Gerencia General, y desde ahí en forma de escalones se dividen por segmentos inferiores como el Jefe de auditoria, Jefe de comunicación y Asistente de gerencia general, ahí también intervienen las gerencias que se desempeñan dentro de la empresa: Gerencia de Optimización, Gerencia de Planta, Gerencia Financiera, Gerencia Comercial, y Gerencia de Recursos Humanos. 320 personas entre técnicos, ejecutivos y trabajadores, todo el personal es técnicamente capacitado para el desarrollo de sus funciones.

### **Funciones de los departamentos y áreas dentro de la empresa más significativos:**

#### **Gerencia General**

- Evalúa periódicamente el cumplimiento de las funciones en las diferentes áreas y departamentos
- Coordina y controla las operaciones de la empresa en base al plan estratégico

- Supervisa la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y de servicios relacionados al trabajo empresarial.
- Dirigir y controlar las buenas relaciones tanto de cooperación entre empresas y a nivel internacional

### **Gerencia de planta**

A su mando se encuentra todo en cuanto se refiere a los proceso y métodos de trabajo que se desarrollan en la planta industrial, deberá analizar y controlar la fabricación del cemento como un producto de calidad bajo estándares de las normas INEN, llevar un minucioso control de inventarios, una apropiada administración de cada proceso de la planta tratando de reducir el tiempo improductivo de las instalaciones.

### **Gerencia Financiera**

- Administra los recursos financieros de la empresa, estableciendo los montos apropiados para un adecuado desempeño de la empresa
- Mantiene el control de las normas presupuestarias de la empresa
- Registro de pagos (proveedores, ventas, nómina de personal)

Dentro de la empresa es el responsable del cumplimiento y seguimiento de las normas contables vigentes del país, de acuerdo a los entes de control que corresponda. Al igual que la elaboración de estados financieros e informes contables presentados a la gerencia general.

### **Gerente Comercial**

El área comercial se encarga de representar al cliente dentro de la empresa, por lo que la función principal del gerente comercial será contralar el contacto que puedan llegar los colaboradores que formar parte de este departamento con los clientes en el momento que realizan una compra.

Las principales responsabilidades a cargo del gerente comercial son:

- Calificar a los clientes de acuerdo al potencial de compra, son considerados como VIP a quienes compran más de 2000 bultos de cemento semanales y los clientes normales que son quienes compran entre 400 y 660 bultos por semana.
- Diseñar los presupuestos de ventas por cada mes y determinar los despachos en presentaciones a granel o en bulto a las diferentes zonas de distribución.
- Motivar al personal de toda el área para que puedan desarrollar su trabajo de la mejor manera.

En esta investigación el área comercial es fundamental ya que ellos son los encargados de obtener los requisitos impuestos por la ley como las guías de exportación del producto y factura comercial, de igual manera todo el desarrollo de actividades mediante la coordinación con un agente afianzado externo con el que la empresa trabaja. Esta es el área que más influye y genera valor en el proceso de exportación de cemento Selvalegre.

## **Ventas**

- Tramitar registros de ventas de los productos
- Cuidar las relaciones con los distribuidores nacionales e internacionales
- Proponer estrategias de ventas para todo el equipo de trabajo
- Tomar en cuenta las estrategias de la competencia con el fin de que estas no afecten al desarrollo de la empresa

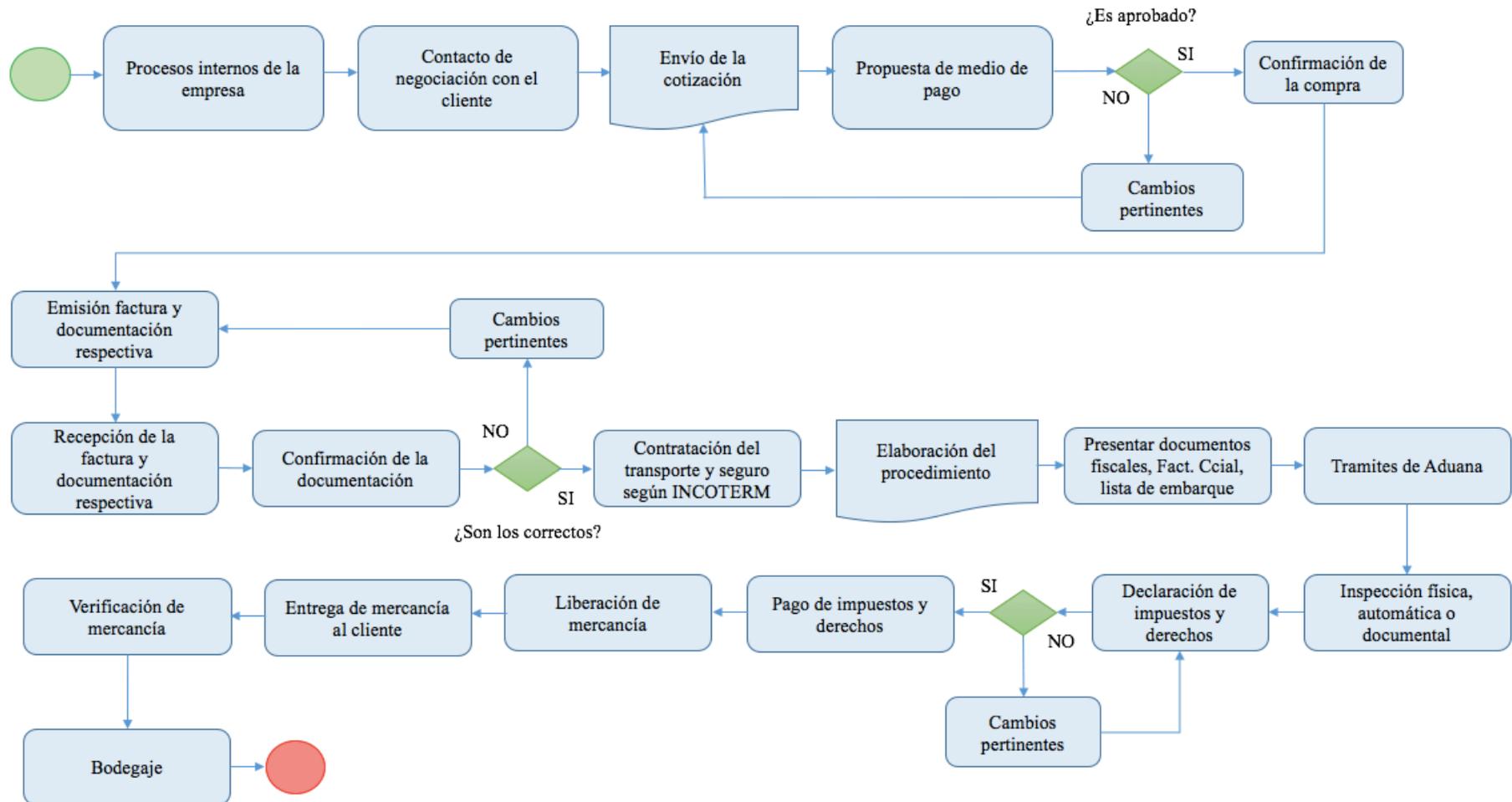
### **Facturación**

- Registro de pedidos provinciales e internacionales
- Emisión de facturas
- Registros de entrega
- Emisión de notas de crédito

### **Bodega**

- Control de inventarios
- Custodia y control de mercancía
- Control de registros de entrada y salida de mercancía en saco o a granel
- Redacción de formularios para despachos provinciales y demás.
- Orden y limpieza de los centros de almacenamiento y bodegas.

**Ilustración 4**  
*Procesos actual de la exportación de cemento*



Elaborado por: Freddy Freire

En este diagrama se identificó los diferentes pasos del proceso de exportación actual, el cual empieza con los procedimientos internos de la empresa que puede ser la planificación interna previa a la actividad de exportación, luego el contacto de negociación con el cliente para dar inicio a esta actividad.

Una vez que se haya confirmado el pedido por parte del cliente se procederá a hacer efectivo el pago del producto, cabe destacar que la empresa UNACEM Ecuador maneja un alto nivel de confianza, brinda a sus clientes seguridad, calidad y seriedad al momento de ofrecer sus productos al mercado internacional. Aquí finaliza el proceso de la empresa y pasa a ser responsabilidad del agente afianzado quien por medio de la documentación legal procede a realizar la declaración correspondiente y se autoriza el transporte del producto hacia Ipiales Colombia.

La llegada del producto al distribuidor internacional puede variar de acuerdo a la eficiencia con que el agente afianzado realice los trámites aduaneros, la liquidación de impuestos y derechos que sean necesarios para la denominada liberación de mercancía para ser entregada al cliente.

## **2 Investigación de campo**

### **2.1 Elaboración de los instrumentos de investigación**

La presente investigación utilizará entrevistas a profundidad, las cuales van ayudar a determinar los elementos y factores que influyen dentro del proceso de exportación de cemento Selvalegre de la empresa UNACEM Ecuador. Se realizará 4 entrevistas a expertos que conocen

la información necesaria, una entrevista al gerente de ventas de la empresa, otra hacia un agente afianzado encargado de realizar el proceso aduanero y otra a los distribuidores internacional como clientes de la empresa.

## **Entrevistas a profundidad**

### **Entrevista dirigida al gerente de ventas de la empresa UNACEM Ecuador**

1. ¿Podría comentar acerca de la empresa y los clientes internacionales que tiene?
2. ¿Considera que los procesos de exportación que maneja el SENA (Aduana del Ecuador) afectan a la rentabilidad de la empresa?
3. ¿Qué beneficios obtiene la empresa con las exportaciones de cemento Selvalegre hacia Ipiales – Colombia?
4. ¿Considera que el proceso de exportación que maneja actualmente la empresa genera beneficio para la misma?
5. ¿Que instituciones públicas controlan y autorizan las exportaciones de la empresa UNACEM Ecuador?
6. ¿Podría comentar que acciones toma la empresa frente a la competencia en el mercado internacional?

### **Entrevista dirigida al agente afianzado encargado del proceso aduanero**

1. ¿Que instituciones públicas controlan y autorizan las importaciones de cemento Selvalegre?

2. ¿Que normas y reglamentos debe cumplir el proceso de exportación de cemento Selvalegre?
3. ¿La agencia encargada del proceso cuenta con algún sistema de supervisión que controle los factores de exportación de cemento Selvalegre?
4. ¿Considera que el proceso de exportación actual del cemento Selvalegre es el apropiado?
5. ¿Podría comentar como la normativa ecuatoriana influye en la importación de cemento Selvalegre hacia Ipiales Colombia?

### **Entrevista a distribuidores internacionales (Clientes)**

1. ¿Podría decir su percepción acerca de la empresa y sus clientes internacionales?
2. ¿Considera que los procesos de exportaciones que maneja el SENAE afectan a la rentabilidad de la empresa?
3. ¿Cree usted que el proceso actual con el que trabaja la empresa genera un beneficio para la misma?
4. ¿Que instituciones públicas controlan y autorizan el proceso de exportación de cemento Selvalegre?
5. ¿Considera apropiado que la empresa UNACEM Ecuador cuente con un agente afianzado único y eficiente encargado de los procedimientos aduaneros necesarios para la exportación de cemento Selvalegre?
6. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por agentes afianzados para el proceso de exportación de cemento Selvalegre?
7. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por agentes afianzados para el proceso de exportación de cemento Selvalegre?

8. ¿Que factores considera importantes mejorar dentro del actual proceso que se maneja para la exportación del cemento Selvalegre?
9. ¿Considera que el proceso de exportación actual de cemento Selvalegre genera beneficio para los clientes?

## 2.2 Recolección de datos

Gracias a la investigación cualitativa que se utilizó para este proyecto, se recogió la información necesaria para sustentar y apoyar la técnica trabajada en esta investigación que consiste en métodos de observación directa y entrevistas a profundidad.

Las entrevistas fueron realizadas así:

**Tabla 10**  
*Personas entrevistadas*

Personas entrevistadas	Fecha
Gerente de ventas empresa UNACEM Ecuador	19/06/2017
Agente afianzado aduanero	23/06/2017
Clientes UNACEM Ecuador (Distribuidores internacionales)	23/06/2017

**Elaborado por:** Freddy Freire

## 2.3 Procesamiento, análisis e interpretación

- Entrevista dirigida al gerente de ventas de la empresa UNACEM Ecuador

Tabla 11

*Aspectos importantes entrevista 1*

<b>ASPECTOS IMPORTANTES</b>			
<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>GERENTE DE VENTAS UNACEM EC.</b>	<b>ANALISIS</b>
1	¿Podría comentar acerca de la empresa y los clientes internacionales que tiene?	Desde el 2013 Lafarge y Holcim se fusionaron y decidieron vender todas las acciones en Ecuador a la empresa peruana UNACEM S.A. Por el momento contamos con 5 distribuidores en la zona de frontera norte (Ipiales) que manejan los mismos estándares de precios	El producto "Cemento Selvalegre" tiene una amplia trayectoria en el mercado, cumpliendo con estándares de calidad y ahora sirviendo al mercado de Ipiales Colombia
2	¿Considera que los procesos de exportación que maneja el SENA (Aduana del Ecuador) afectan a la rentabilidad de la empresa?	Puedo decir que si y no, ya que en esta línea de negocios no tenemos grandes inconvenientes como las podrían tener otros negocios, pero la Aduana si podría ser el culpable de algunas falencias por falta de eficiencia en los respectivos tramites.	Desde el punto de vista del gerente de ventas los productos no tienen ningún tipo de restricción para ser exportados, pero el proceso aduanero que se maneja en el punto de frontera es poco eficiente.
3	¿Qué beneficios obtiene la empresa con las exportaciones de cemento Selvalegre hacia Ipiales – Colombia?	El cemento es un producto de alta rotación, actualmente, alrededor del 3% de nuestra producción es vendida para la exportación hacia Ipiales. El margen de utilidad es mínimo, pero se maneja en grandes volúmenes.	Mediante esta pregunta podemos decir que las exportaciones de cemento Selvalegre, si general valor a la empresa UNACEM, ya que el mercado Ipiales demanda un 3% aproximado de la producción.

4	¿Considera que el proceso de exportación que maneja actualmente la empresa genera beneficio para la misma?	Si hay beneficios económicos por la venta de cemento, pero no de manera tan significativa en el proceso ya que no está bajo nuestra responsabilidad	Se pudo definir que la venta de cemento para el mercado internacional genera beneficio para la empresa, mas no el proceso porque no está bajo la responsabilidad de la empresa UNACEM
5	¿Que instituciones públicas controlan y autorizan las exportaciones de la empresa UNACEM Ecuador?	En la práctica de la exportación el mayor organismo de control es el SENA E.	Se confirmó que la Aduana del Ecuador es la que interviene directamente en el proceso de exportación del cemento Selvalegre
6	¿Podría comentar que acciones toma la empresa frente a la competencia en el mercado internacional?	Se suben o bajan los precios de acuerdo a lo establecido en el mercado, también el envío legal de nuestro producto hace que este sea un negocio sustentable a lo largo del tiempo.	Se determinó como la empresa ejecuta sus estrategias ante los competidores en el mercado internacional.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freddy Freire

- Entrevista dirigida a distribuidor internacional #1

**Tabla 12**

*Aspectos importantes entrevista 2*

<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>CLIENTE INTERNACIONAL</b>	<b>ANALISIS</b>
1	¿Podría decir su percepción acerca de la empresa UNACEM Ecuador y sus clientes internacionales?	UNACEM es una empresa muy seria al momento de trabajar, en somos un número reducido de distribuidores internacionales, lo que permite una sana competencia y oportunidades favorables para trabajar con este producto.	Unacem maneja un alto nivel de confianza por parte de sus clientes y establece parámetros de competencia justa favorable tanto para la empresa como para sus clientes
2	¿Considera que los procesos de exportación que maneja el SENA E (Aduana del Ecuador) afectan a la rentabilidad de la empresa?	Los procesos y parámetros que maneja la aduana para realizar la exportación ya están dados, los mayores inconvenientes se ven en el proceso de desaduanización que requiere de tiempo y una persona eficaz que los realice	Con la capacitación de una persona de planta, eficaz para realizar los procesos aduaneros y legalización de la mercancía, la empresa podría aumentar el nivel de rotación del producto y vender más para el mercado de Ipiiales.
3	¿Cree usted que el proceso actual con el que trabaja la empresa genera un beneficio para la misma?	Entiendo que si, por el número de despachos que realizan diariamente, pero ellos podrían hacerse cargo del proceso aduanero y generar más beneficios por ese servicio	En esta pregunta podemos identificar que un nuevo servicio influye positivamente dentro de la empresa
4	¿Que instituciones públicas controlan y	En el Ecuador está a cargo de la aduana	Aquí podemos evidenciar que no existen

	autorizan el proceso de exportación de cemento Selvalegre?	nacional y en Colombia la Dian y el ministerio de justicia quien controla la información para el control de productos químicos por el tráfico de estupefacientes	afectaciones por parte de las instituciones que controlan y regulan los procesos de exportación del cemento Selvalegre
6	¿Considera apropiado que la empresa UNACEM Ecuador cuente con un agente afianzado único y eficiente encargado de los procedimientos aduaneros necesarios para la exportación de cemento Selvalegre?	Si considero apropiado ya que así habrá un único funcionario a cargo de los procesos de aduana del cemento Selvalegre y ahorrar tiempo y poder vender más.	En esta pregunta se puede comprobar que si sería necesario un agente afianzado de aduanas de planta para brindar mejor servicio a los distribuidores internacionales.
7	¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por agentes afianzados para el proceso de exportación de cemento Selvalegre?	Si realizan un buen trabajo, pero hay veces que se demoran mucho en la legalización de la mercancía ya que tienen otros compromisos dentro de su trabajo.	Aquí se logró establecer que con la implementación de un agente afianzado de planta el proceso de exportación sería más eficiente, se brindaría un mejor servicio al distribuidor internacional y se mejoraría la rotación del producto.
8	¿Que factores considera importantes mejorar dentro del proceso actual que se maneja para la exportación de cemento Selvalegre?	Sería bueno que la empresa brinde el servicio de adunas para mayor satisfacción de nosotros como clientes internacionales.	
9	¿Considera que el proceso de exportación actual de cemento Selvalegre genera beneficio para los clientes?	Cemento Selvalegre es un producto de calidad con buen margen de ventas y genera valor para nosotros ya que se lo vende con papeles de una manera legal, entonces no tenemos riesgos de problemas por temas de contrabando.	El cliente tiene una buena percepción del producto en el mercado internacional con las que se justifica las exportaciones.

--	--	--	--

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freddy Freire

- Entrevista dirigida a distribuidor internacional #2

**Tabla 13**

*Aspectos importantes entrevista 3*

No.	PREGUNTA	CLIENTE INTERNACIONAL	ANALISIS
1	¿Podría decir su percepción acerca de la empresa y sus clientes internacionales?	La empresa se preocupa por brindar un buen servicio a sus distribuidores, siempre está pendiente ante los cambios en el mercado frente a la competencia.	La empresa quiere ofrecer el mejor servicio para los clientes, tomando en cuenta factores que pueden reducir el margen de ventas para los mismos.
2	¿Considera que los procesos de exportación que maneja el SENAE (Aduana del Ecuador) afectan a la rentabilidad de la empresa?	El cemento Selvalegre es de libre comercialización entonces no hay problema para realizar la exportación.	Los requisitos aduaneros del SENAE no afectan a la actividad de exportación del producto.
3	¿Cree usted que el proceso actual con el que trabaja la empresa genera un beneficio para la misma?	Si por el volumen de ventas que tienen, pero podría ser mayor si los tramites en frontera se realizaran de manera más rápida.	En esta pregunta se identificó los factores que permitirían aumentar la rotación del cemento Selvalegre.
4	¿Que instituciones públicas controlan y		Podemos evidenciar que no existen problemas

	autorizan el proceso de exportación de cemento Selvalegre?	La Dian y el ministerio de justicia y derecho.	con los organismos que controlan la actividad de exportación del cemento Selvalegre.
6	¿Considera apropiado que la empresa UNACEM Ecuador cuente con un agente afianzado único y eficiente encargado de los procedimientos aduaneros necesarios?	Si sería bueno ya que así la empresa podría brindar otros servicios para los distribuidores internacionales.	Aquí se puede comprobar que la empresa si podría cobrar por la venta de servicios relacionados a la exportación de cemento Selvalegre.
7	¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por agentes afianzados para el proceso de exportación de cemento Selvalegre?	No porque hay veces en que el cemento se queda muchos días en la zona de frontera y uno pierde de vender, y esto es por culpa de los agentes afianzados.	Se puede establecer que los procesos dentro de la empresa están bien manejados, pero existen problemas en la zona de frontera que sí podrían ser mejorados para una mayor satisfacción.
8	¿Que factores considera importantes mejorar dentro del proceso actual que maneja la empresa UNACEM Ecuador?	Los procesos dentro de la empresa se encentran bien, pero si sería bueno que ayuden a mejorar los tiempos de desaduanización en la zona de frontera.	
9	¿Considera que el proceso de exportación actual de cemento Selvalegre genera beneficio para los clientes?	Si ya que el cemento se encuentra respaldado por un proceso legal y podemos vender sin dificultades, además que sirve como enganche para la venta de otros materiales de construcción.	La venta de cemento Selvalegre es favorable para maximizar las ventas de los distribuidores, además cuentan con el respaldo de toda la documentación legal de este producto

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freddy Freire

- Entrevista dirigida al agente afianzado de aduanas

**Tabla 14**

*Aspectos importantes entrevista 4*

No.	PREGUNTA	AGENTE DE ADUANAS	ANALISIS
1	¿Que instituciones públicas regulan y autorizan las exportaciones de cemento?	Las instituciones que se hacen presentes en estos casos son el SENA y por parte de Colombia la Dian junto al ministerio de justicia	Se determinó las instituciones gubernamentales que controlan las exportaciones de cemento.
2	¿Que normas y reglamentos debe cumplir la exportación de cemento Selvalegre?	Que sea realizado a través de un agente afianzado certificado para operaciones de importaciones y exportaciones, cumplir con toda la documentación como la factura comercial, guía de carga, inspecciones en la frontera y pago de los tributos	En esta pregunta se especifican los procesos que deben cumplir para la exportación de cemento.
3	¿La agencia encargada del proceso cuenta con algún sistema de supervisión que controle los factores de exportación del cemento?	No cuenta con un sistema, pero si deberían implementar alguno en el que se definan los procesos con los tiempos y los documentos que se requieren.	En esta pregunta se vuelve a confirmar que si se necesita de un sistema de control que genere información acerca de la exportación de cemento.
4	¿Considera que el proceso de exportación actual del cemento Selvalegre es el apropiado?	Unacem Ecuador entrega el cemento en la fábrica, pero si sería bueno que ellos mismos manejen los procesos de exportación y desaduanaización del producto.	Se refleja la importancia de que la empresa UNACEM ofrezca para sus clientes internacionales el servicio de un agente afianzado de planta.

5	¿Podría comentar como la normativa del SENA E influye en la exportación de cemento Selvalegre?	El SENA E se basa en lo que necesita el producto para ser exportado, en buena hora el cemento no grava arancel por lo que disminuye los costos a diferencia de otros productos.	Se concluyó que la influencia que tiene el SENA E en la rentabilidad del cemento es mínima.
---	--	---	---

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freddy Freire

## **CAPITULO III**

# **VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

### **1 Resumen de observación**

Durante el tiempo que se desarrolló esta investigación se pudo definir de manera detallada el proceso de exportación de cemento Selvalegre hacia Ipiales – Colombia y los diferentes factores dentro del proceso que afectan o favorecen a la rentabilidad de la empresa, también se determinó los organismos e instituciones públicas encargadas de regular y controlar la actividad de la empresa UNACEM Ecuador en este proceso.

En los puntos destacados se encuentra que dentro del proceso de exportación de cemento Selvalegre está involucrado el SENA (Aduana Nacional del Ecuador), esta institución pública es la encargada de supervisar el cumplimiento de todos los requerimientos necesarios de exportación como la declaración de impuestos y derechos y un adecuado registro para su comprobación el momento de liberar la mercancía.

De acuerdo a la técnica que se utilizó en esta investigación se determinó que el proceso inicia con una serie de reglas y normas internas y externas que se debe cumplir dentro del proceso de exportación, luego viene el contacto para la negociación con el cliente donde es importante la relación directa para el correcto registro de los pedidos de cemento Selvalegre, a pesar de esto siempre ha habido inconvenientes y esto aumenta el tiempo para la exportación lo que afecta de manera indirecta a la rentabilidad de la empresa.

Después de esto la empresa entrega la documentación y el agente afianzado verifica que sea la correcta, de no ser así se reenviará de vuelta la documentación para los respectivos cambios con el fin de continuar con el proceso, el agente afianzado también es el encargado de realizar las cotizaciones de flete internacional y declaración aduanera de exportación a través del sistema electrónico ECUAPASS, aquí se confirma que los requisitos de exportación sean los correctos y estén debidamente registrados, luego de que todos los requisitos estén en orden la mercancía pasa a un canal de aforo para inspección física o automática y así dar paso al proceso de salida del producto.

En la obtención, preparación y presentación de documentos, se refleja el tiempo y costo relacionado al cumplimiento de la regulación aduanera de la economía y regulaciones por parte de otras inspecciones con el fin de calcular los derechos arancelarios a través de la verificación y clasificación de los productos, confirmación de la cantidad, determinación del origen y comprobación de la veracidad de cualquier otra información sobre la declaración de aduanas DAE, estos son procedimientos de despacho e inspección que se realizan en la mayoría de casos, por ende se consideran “estándar”. En donde se refleja la eficiencia de la administración aduanera del país y son obligatorias para que el cargamento cruce la frontera del país.

En cuanto a impuestos que maneja el cemento Selvalegre en el año 2015-2016 se determinó que los productos ecuatorianos no pagan aranceles para ingresar a Colombia, por ser ambos países de la CAN (Comunidad Andina de Naciones) y se establece como una Zona Libre de Comercio Andina libre del pago de aranceles para el 100% de los productos, por otro lado, se aplica el impuesto sobre las ventas (IVA) equivalente al 19% de la suma del valor CIF del producto. (PROCOLOMBIA, s.f)

Tanto Ecuador como Colombia utilizan la Nomenclatura Arancelaria Común de la Comunidad Andina de Naciones, basada en el Sistema Armonizado de Descripción y Codificación de Mercancías para describir y codificar las mercancías para el comercio internacional determinado por la Organización Mundial de Aduanas OMA (PROCOLOMBIA, s.f), y se maneja con partida arancelaria SECCIÓN V: PRODUCTOS MINERALES, CAPITULO 25: Sal, Azufre, Tierras y Piedras; Yeso, Cales y Cementos, numero 25. 23: cementos hidráulicos (comprendidos por cemento sin pulverizar o CLINKER) y 2523.21.00.00 correspondiente a Cemento Portland que de acuerdo a su clasificación se encuentran excluidos del pago de cualquier tipo de arancel.

Una vez establecidos los factores del proceso de exportación de cemento Selvalegre se pueden determinar los costos de la exportación de la siguiente manera:

Tabla 15

*Logística y costos de exportación de cemento Selvalegre*

No.	Cantidad	Detalle	Valor unitario	Total	Moneda
1	660	Precio del Cemento en la fábrica (incluye IVA)	\$4,90	\$3.234,00	USD
2	1	Seguro	\$32,34	\$32,34	USD
3	660	Transporte Otavalo - Ipiales	\$0,48	\$316,80	USD
4	660	Valor FOB	\$4,90	\$3.234,00	USD
<b>TOTAL:</b>			\$5,38	\$3.550,80	
<b>LIQUIDACION ADUANERA</b>					
<b>Cotización de divisa extranjera USD</b>			\$2.680		<b>COP</b>
<b>Base</b>			\$8.667.120		
Valor del cemento Selvalegre en Pesos			\$14.418	\$9.516.144	
6	Impuesto Valor Agregado 19% Col		\$2.495	\$1.646.753	
4	660	Proceso aduanero (Agente Afianzado)	\$400	\$264.000	
5	660	Descargue de cemento	\$150	\$99.000	
<b>TOTAL:</b>			<b>\$17.463</b>	<b>\$11.525.897</b>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freddy Freire

Teniendo en cuenta que se tomó todos los factores de exportación desde la salida de la planta de producción hasta su correspondiente bodegaje por parte del cliente, podemos concluir que este proceso toma un tiempo de 54 a 60 horas aproximadamente.

Como resultado, en este análisis se pudo definir todos los factores que hacen parte del proceso de exportación de cemento Selvalegre de la empresa UNACEM Ecuador que inciden directa o indirectamente al proceso en sí, también se determinó los responsables durante el desarrollo del mismo y su impacto en la rentabilidad de la empresa.

## **2 Inducción**

El actual proceso de exportación de cemento Selvalegre hacia Ipiales – Colombia, a pesar de estar a cargo de profesionales en comercio exterior debidamente capacitados para el correcto desarrollo del proceso, presenta algunas demoras que afectan a la rentabilidad de la empresa.

La obtención de la documentación apropiada para el cumplimiento fronterizo y nacionalización de la mercancía influye directamente en el tiempo de la exportación y entrega del producto al cliente internacional, de otro modo la mercancía paralizada en la aduana contará con un tiempo límite para obtener la debida autorización de liberación y sin los trámites pertinentes la mercancía se puede perder generando un perjuicio a la rentabilidad de la empresa.

Estos inconvenientes particulares ya se han presentado, ya que por falta de seguimiento del agente afianzado encargado la mercancía se ha quedado estancada en el punto fronterizo sin poder ser legalizada para la entrega al cliente internacional, también hay que tener en cuenta los factores que intervienen por parte de las instituciones que no cuentan con algún sistema de control adecuado en el cual esté establecido los requerimientos para la nacionalización del producto.

Para obtener mejores resultados en el proceso de exportación se ha buscado mejorar los tiempos de nacionalización de la mercancía, mediante la contratación de diferentes profesionales en comercio exterior capacitados, que posean un conocimiento profundo de la normatividad aduanera y estén al tanto de las modificaciones de las leyes y reglamentos administrativos determinando así el mejor proveedor de servicios aduaneros como agente afianzado.

A pesar de los esfuerzos realizados en la contratación y desempeño del agente afianzado de aduanas externo, existen algunos detalles que no han sido analizados correctamente al momento de contratar un servicio que realice el proceso de exportación de manera eficaz, se ha buscado optimizar los procesos tomando en cuenta otras alternativas que ofrece el mercado, es por esto que se considera la implementación de estrategias que ayuden a la agilización de procesos, costos y tiempo. Para esta propuesta se estudiará la información relacionada a la capacitación de un colaborador de planta de la empresa UNACEM Ecuador para que se encargue de todas las actividades desarrolladas por un agente afianzado externo, además se tendrá en cuenta las mejores propuestas de servicios logísticos con el fin de reducir los tiempos y optimizar los costos del proceso de exportación de cemento Selvalegre hacia Ipiales – Colombia.

### **3 Hipótesis**

¿A través del planteamiento de un nuevo proceso de exportación de cemento Selvalegre se optimizará la rentabilidad de la empresa?

## **4 Probar la hipótesis por experimentación**

El nuevo proceso de exportación que se plantea para la reducción de tiempos y optimizar la rentabilidad propone la capacitación de un empleado de planta de la empresa UNACEM Ecuador para que se acredite como agente afianzado de aduana y trabaje en coordinación con las personas en el área de ventas de la empresa, a esto también se le puede incluir la contratación de un nuevo proveedor de servicios de transporte para la exportación de cemento Selvalegre desde Otavalo hacia Ipiales – Colombia.

Es importante mencionar que a través de la implementación de un empleado de la empresa UNACEM Ecuador que cumpla correctamente el desarrollo de las actividades de un agente afianzado de aduanas es necesario la capacitación en temas de comercio exterior, normativa aduanera, reglamentos y leyes administrativas en la cual la inversión prevista es de \$1.200 USD más la adecuación de una oficina en la zona de frontera norte; esta inversión es justificada ya que la contratación del agente afianzado de aduanas y los pagos de honorarios se realizaran directamente a la empresa UNACEM Ecuador con el fin de maximizar la rentabilidad desde este punto en adelante.

Mediante la implementación de un nuevo colaborador se estableció que el agente aduanero de planta favorecerá en gran porcentaje los tiempos y la rentabilidad del proceso de exportación de cemento Selvalegre, a esto se incluye el análisis de la implementación del nuevo proceso que beneficia a la exportación de cemento, y se analizará que ahora con el agente afianzado de planta algunos procesos son ineficaces por lo cual deben ser eliminados, como el envío de la documentación respectiva al agente afianzado de aduanas externo. El tiempo en el que el agente afianzado de planta realiza el trámite de nacionalización del producto es un factor importante,

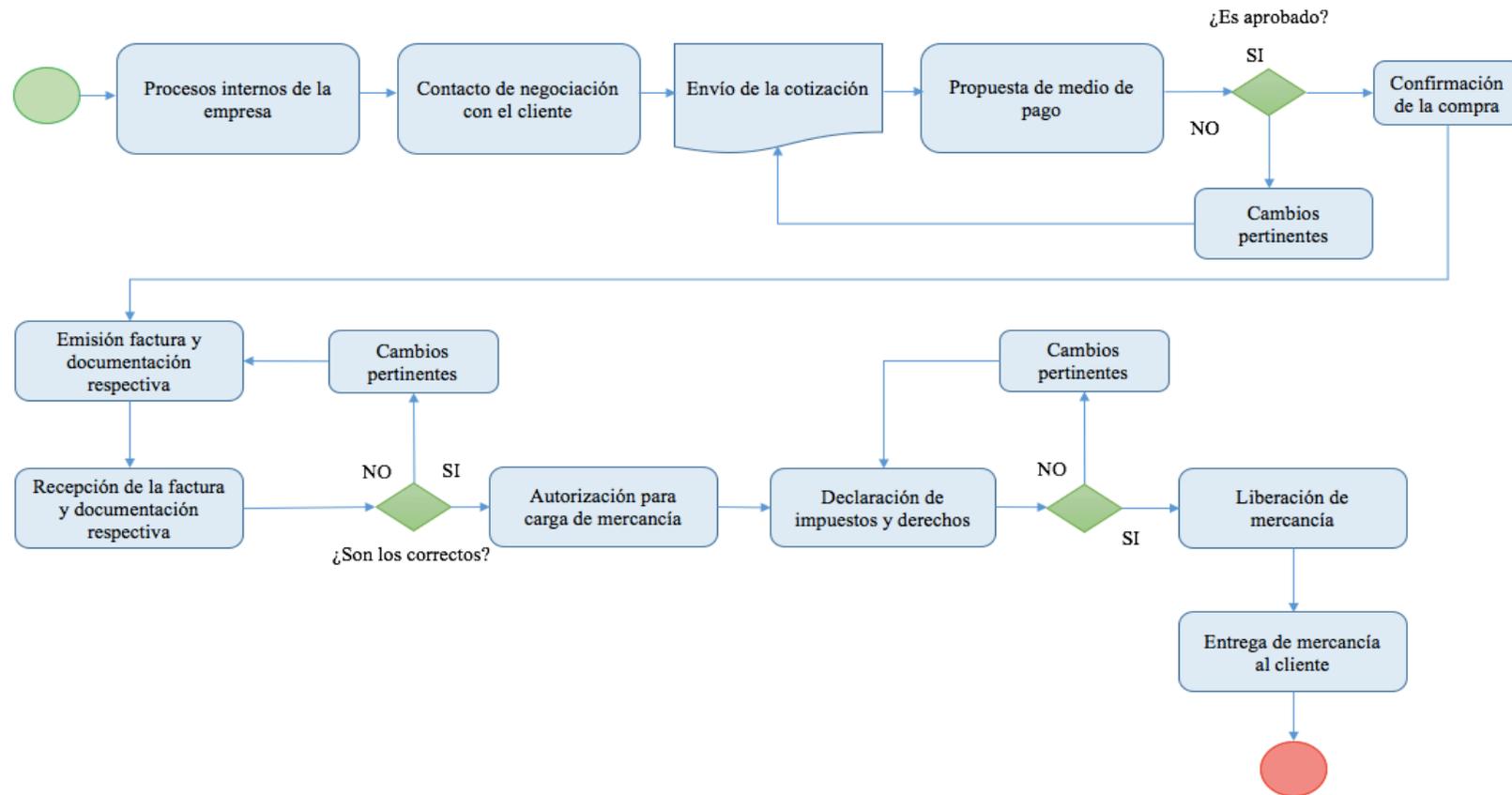
ya que tendrá como única prioridad el proceso de exportación de cemento Selvalegre y su tramitación será de manera inmediata teniendo en cuenta que la información necesaria estará presente al momento que se la requiera, de acuerdo a estos factores el tiempo del proceso de exportación de cemento Selvalegre disminuirá en 24 horas aproximadamente.

Cabe mencionar que para la contratación de un nuevo servicio de transporte se tomó en cuenta a las empresas que se han caracterizado por contar con automatización en sus servicios logísticos para transporte de mercancías, después de un riguroso estudio de las empresas que ofrecen servicios de flete internacional, se determinó que la empresa SURAMERICANA SURANDES CIA LTDA trabaja con las mejores tarifas y cuenta con alianzas estratégicas que van a generar oportunidades para el transporte de mercancías que se requiere, todo esto con el fin de optimizar la rentabilidad de la empresa, de acuerdo a esto se estableció que los costos del proceso de exportación de cemento Selvalegre que va desde la carga del producto en la planta de producción en Otavalo hasta el punto de llegada a la ciudad de Ipiales – Colombia, se determinó que los precios que maneja SURAMERICANA SURANDES CIA LTDA son menores a los que la empresa UNACEM Ecuador maneja en el proceso de exportación actualmente, que en su mayoría es operado completamente por el agente afianzado externo que los clientes contratan para la exportación de su producto.

El nuevo proceso de exportación propuesto, se presenta de la siguiente manera:

### Ilustración 5

#### Proceso de exportación con la propuesta de mejora



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Freddy Freire

En primer lugar, hay que mencionar que con el agente afianzado de planta se podrá realizar un estudio de la demanda que tiene el cemento Selvalegre en la ciudad de Ipiales – Colombia, se tomará en cuenta el comportamiento del mercado y así tener mayor respaldo de que el volumen de producción para exportación es el correcto o deba ser aumentado, también cabe destacar que la documentación y registros que deban ser presentados ante la Aduana Nacional serán realizados por parte de la empresa, a cargo del departamento de ventas en coordinación con el nuevo agente afianzado de planta quien será el responsable de emitir la documentación de la exportación, estos pasos ya están fijados en detalle en el proceso de exportación anterior, y presentan los siguientes costos.

**Tabla 16**  
***Costos en el proceso de exportación***

<b>Detalle</b>	<b>Total</b>
Transporte Otavalo - Ipiales	\$316,80
Proceso Aduanero	\$98,51
Valor Seguro	\$32,34
<b>TOTAL</b>	<b>\$447,65</b>

**Elaborado por:** Freddy Freire

Cuando se haya confirmado la documentación se autoriza a la empresa de transporte la carga que debe ser transportada hasta la zona de frontera para todo el trámite de exportación, a este punto la empresa ya debe haber dado paso al agente afianzado aduanero de planta para que realice la declaración aduanera de exportación a través del sistema ECUAPASS, tomando en cuenta los pagos que recibirá la empresa por el servicio del agente afianzado interno que

representa un ingreso de \$98,51, por cada despacho de 660 bultos de cemento Selvalegre, gracias a la anticipación en el proceso de declaración aduanera se reducirá el tiempo de exportación en 24 horas (1 día), también cabe mencionar que los clientes internacionales tendrán la opción de hacer un seguimiento de la mercancía vendida por la empresa UNACEM Ecuador a través de su página web, es una información valiosa con la que los clientes no cuentan en el proceso de exportación actual y se apoyará en datos reales para conocer la ubicación de la mercancía.

Es preciso explicar que la empresa al realizar el proceso de exportación ya tiene fijadas las tarifas de flete internacional, es por eso que solo hay que esperar la autorización del pago para realizar la respectiva carga como se establece en el proceso de exportación anterior, se ha eliminado el proceso de verificación de la mercancía ya que el agente afianzado aduanero de planta una vez que se haya desaduanizado la mercancía procede a la verificación y entrega al distribuidor internacional.

En consecuencia, de los factores ya determinados se puede decir que la empresa al manejar procesos estandarizados y gracias a la colaboración de un agente afianzado de planta los tiempos de exportación disminuirán en 24 horas y el ingreso será de \$98,58 por pago de este servicio por cada camión de cemento despachado.

## **5 Demostración o refutación**

Así como se observa en el proceso de exportación planteado hay actividades que pueden ser estudiadas por parte de la empresa UNACEM, las cuales con la propuesta de implementación de un agente afianzado aduanero de planta podrían ser analizadas más detenidamente ya que

en dicho proceso es la actividad primordial que apoyará a la exportación de cemento Selvalegre, garantizando la adecuada nacionalización de la mercancía y reduciendo los tiempos de entrega a los distribuidores internacionales.

De acuerdo a las propuestas de mejora para el proceso de exportación los resultados que se espera son un ingreso adicional de \$98,50 USD promedio por cada camión de 660 bultos de cemento Selvalegre despachado hacia el mercado de Ipiales – Colombia, a esto también incluye la disminución de tiempo de entrega a 36 horas, con todos estos factores ya establecidos se ve la viabilidad de la hipótesis planteada y será apoyada con la evaluación financiera.

## **6 Evaluación financiera**

### **Análisis de la rentabilidad de la empresa UNACEM Ecuador, situación actual sin propuesta y situación después de la propuesta de mejora.**

Para la evaluación financiera se tendrá que identificar los componentes que constituyen la situación actual de la empresa UNACEM Ecuador y se presentará las proyecciones apropiadas en cuanto a los ingresos de actividades ordinarias del año 2015 al 2016, se especificarán los resultados obtenidos, indicando que la propuesta establecida incrementara los ingresos mencionados a lo largo de esta investigación, aquí se presentan los balances previos a la implementación de la propuesta.

Tabla 17

*Estado de resultados sin implementación de la propuesta*

<b>UNACEM ECUADOR S.A</b>		
<b>Proyección de ventas</b>		
<b>Estado de resultados sin la propuesta de mejoras</b>		
<b>Año</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>
<b>Ingresos</b>		
Ingresos de actividades ordinarias	\$177.793.910,17	\$153.792.183,76
Exportaciones	\$ 5.333.817,31	\$ 4.613.765,51
Costo de venta	\$ -92.574.669,09	\$ -80.611.657,19
Ingreso por servicios de exportación	\$ 0	\$ 0
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 85.219.241</b>	<b>\$ 73.180.527</b>
<b>Gastos Operativos</b>		
Gastos de administración y ventas	\$ -15.095.434,74	\$ -17.679.152,74
Otros gastos, neto	\$ -10.750.955,24	\$ -6.853.752,77
Gasto agente afianzado de planta	\$ 0	\$ 0
<b>Utilidad en operación</b>	<b>\$ 59.372.851</b>	<b>\$ 48.647.621</b>
Gastos financieros	\$ -3.379.535,75	\$ -3.379.121,27
Ingresos financieros	\$ 327.441,71	\$ 1.358.544,89
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>\$ 56.320.757,06</b>	<b>\$ 46.627.044,68</b>
<b>Impuesto a la renta</b>	<b>\$ -17.095.807,68</b>	<b>\$ -11.275.979,43</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 39.224.949</b>	<b>\$ 35.351.065</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaborado por:** Freddy Freire

La proyección detalla los principales ingresos y gastos que incurre la empresa UNACEM Ecuador para un correcto funcionamiento de sus actividades, de los cuales un 3% de los ingresos proviene de las ventas de cemento para exportación hacia Ipiales – Colombia.

Actualmente la empresa no posee ninguna oficina encargada del comercio exterior por lo que no puede generar ningún ingreso por servicios de exportación. En la propuesta mencionada por el autor de esta investigación se plantea la inversión inicial de \$ 79.705 para la adecuación

de una oficina para un agente afianzado de aduanas ubicada en la zona de frontera, que trabaje en coordinación con el departamento de ventas y se encargue de los procesos aduaneros correspondientes a la exportación de cemento Selvalegre.

**Tabla 18**

***Gastos de nueva oficina***

<b>GASTOS OFICINA AGENTE AFIANZADO DE PLANTA</b>					
<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo Inicial</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo anual</b>
<b>Recursos Humanos</b>					
1	\$1.800	Salario agente afianzado de planta	\$1.800	\$1.800	<b>\$21.600</b>
1	\$800	Salario asistente 1	\$800	\$800	<b>\$9.600</b>
1	\$800	Salario asistente 2	\$800	\$800	<b>\$9.600</b>
1	\$400	Salario conserje	\$400	\$400	<b>\$4.800</b>
<b>Mobiliario</b>					
9	\$80	Sillas	\$720	-	-
3	\$1.200	Escritorios	\$3.600	-	-
3	\$260	Archivadores	\$780	-	-
1	\$6.000	Muebles de oficina	\$6.000	-	-
1	\$240	Mesa	\$240	-	-
5	\$35	Adornos	\$175	-	-
<b>Tecnología</b>					
3	\$900	Computadores	\$2.700	-	-
1	\$200	Impresora	\$200	-	-
2	\$120	Router Internet	\$240	-	-
2	\$90	Equipos de comunicación	\$180	-	-
<b>Otros gastos</b>					
1	\$750	Arrendamiento oficina	\$750	\$750	<b>\$9.000</b>
1	\$150	Suministros de oficina	\$150	\$150	<b>\$1.800</b>
1	\$200	Servicios básicos	\$200	\$200	<b>\$2.400</b>
1	\$90	Internet	\$90	\$90	<b>\$1.080</b>
<b>GASTO DE LA OFICINA</b>			<b>\$ 19.825</b>	<b>\$ 4.990</b>	<b>\$ 59.880</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>			<b>\$ 79.705</b>		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freddy Freire

Esta inversión será justificada ya que desde este punto generaría un ingreso extra de \$150.957,09 en el año 2015 y \$130.578,27 para el 2016, por las actividades desempeñadas en periodos de un año, lo que representa un beneficio del %2,8 extra para la rentabilidad de la empresa.

**Tabla 19**

***Ingresos anuales nueva oficina***

	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Ingresos de actividades ordinarias	\$177.793.910,17	\$153.792.183,76
Ventas para exportación a Ipiales 3%	\$ 5.333.817,31	\$ 4.613.765,51
Numero de bultos vendidos	1.006.380	870.521
Servicio agente afianzado x bulto	\$ 0,15	\$ 0,15
Ingreso por servicios de exportación	<b>\$ 150.957,09</b>	<b>\$ 130.578,27</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freddy Freire

Para demostrar todo lo antes dicho se presenta el estado de resultados incluida la propuesta y justificada.

**Tabla 20**

***Estado de resultados con la propuesta de mejoras***

<b>UNACEM ECUADO S.A</b>		
<b>Proyección de ventas</b>		
<b>Estado de resultados con la propuesta de mejora</b>		
<b>Año</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>
<b>Ingresos</b>		
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 177.793.910,17	\$ 153.792.183,76
Exportaciones	\$ 5.333.817,31	\$ 4.613.765,51
Costo de venta	\$ -92.574.669,09	\$ -80.611.657,19
Ingreso por servicios de exportación	<b>\$ 150.957,09</b>	<b>\$ 130.578,27</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 85.370.198,17</b>	<b>\$ 73.311.104,84</b>

<b>Gastos Operativos</b>		
Gastos de administración y ventas	\$ -15.095.434,74	\$ -17.679.152,74
Otros gastos, neto	\$ -10.750.955,24	\$ -6.853.752,77
Gasto agente afianzado de planta	<b>\$ -79.705</b>	<b>\$ -59.880,00</b>
<b>Utilidad en operación</b>	<b>\$ 59.444.103,19</b>	<b>\$ 48.718.319,33</b>
Gastos financieros	\$ -3.379.535,75	\$ -3.379.121,27
Ingresos financieros	\$ 327.441,71	\$ 1.358.544,89
<b>Utilidad antes de IR</b>	<b>\$ 56.392.009,15</b>	<b>\$ 46.697.742,95</b>
<b>Impuesto a la renta</b>	\$ -17.095.807,68	\$ -11.275.979,43
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 39.296.201,47</b>	<b>\$ 35.421.763,52</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Freddy Freire

En el presente balance podemos ver cómo se puede maximizar la utilidad de la empresa UNACEM Ecuador generando ingresos por servicios de exportación, esto nos indica que el impacto en la utilidad bruta para el 2015 se aumente de \$ 85.219.241 a \$ 85.370.198,17 y para el 2016 de \$ 73.180.527 a \$ 73.311.104,84, lo que indica que, para el periodo de proyección, se espera un incremento en los ingresos en \$ 281.535,36.

A continuación, se explica cómo se pudo optimizar los ingresos por servicios de exportación de cemento Selvalegre. Tenemos el rubro de ingresos por servicios de exportación con la propuesta de implementación de un agente afianzado aduanero de planta en coordinación con el departamento de ventas, se pudo aumentar los ingresos de \$0 a \$ 150.957,09 en el año 2015 y de \$ 0 a \$130.578,27 en el 2016, lo que va a generar un crecimiento del 2,8% para los años proyectados

Con lo antes mencionado en esta investigación se pudo comprobar que se puede aumentar la rentabilidad por ingresos de servicios de exportación, no en mayor porción debido a que el

cemento es un producto de alta rotación y baja utilidad, sin embargo, se puede ver que es una propuesta rentable a lo largo del tiempo y se estaría generando valores de utilidad adicionales para la empresa.

## **7 Conclusiones**

Finalizado este estudio, se puede decir que se cumplió con el objetivo de determinar los factores del proceso de exportación que influyen en la rentabilidad de la empresa y que un correcto manejo de la propuesta antes mencionada puede incidir de manera positiva a que la empresa UNACEM Ecuador genere rentabilidad, a pesar de que los servicios de exportación no es la actividad principal de la empresa, si está relacionada con la actividad de venta de cemento Selvalegre para el mercado nacional e internacional.

De acuerdo a la información obtenida en la presente investigación se puede concluir que:

- Se pudo realizar efectivamente el análisis de las variables que intervienen en el proceso de exportación de cemento Selvalegre y se estableció que el servicio de transporte y la contratación de un agente afianzado externo representan costos significativamente.
- Se estableció los factores que pueden optimizar la rentabilidad de la empresa UNACEM Ecuador, en donde se define que el servicio de agente afianzado y la contratación del transporte internacional como factores principales, cumplen con el propósito de generar más utilidad para la empresa.
- Se logró determinar que la partida arancelaria correspondiente al cemento Selvalegre es 2325.21.00.00, es un producto de libre comercialización, sin tasas arancelarias, grava el 19% de IVA (Impuesto al Valor Agregado) en el país destino lo cual no influye en la rentabilidad de la empresa UNACEM Ecuador.

- Se realizó una propuesta de mejora que permita aumentar los ingresos de la empresa UNACEM Ecuador, siendo la base fundamental la inversión en una oficina en la zona de frontera norte para un agente afianzado aduanero de planta, con el fin de brindar valor y rentabilidad para la empresa y sus clientes.
- Se realizó una evaluación financiera en donde se comprobó la inversión de la propuesta planteada que generará rentabilidad para la empresa, esta evaluación se encuentra demostrada y justificada en el capítulo III de esta investigación.

## 8 Recomendaciones

- La empresa UNACEM Ecuador a través del análisis de situación actual en la que se encuentra debe implementar estrategias para complementar los servicios de ventas de cemento Selvalegre con el fin de aumentar la rentabilidad en sus actividades.
- La implementación de la propuesta presentada no solo beneficia a la empresa, sino que también genera valor para sus clientes y se evidencia un aumento en la rentabilidad de la empresa y sus distribuidores.
- La evaluación financiera es de vital importancia para comprobar el beneficio económico, de esta manera se recomienda que al momento de la implementación se realice el estudio financiero para confirmar el incremento de la rentabilidad que generará la propuesta presentada.

## 9 Bibliografía

- Iquique Terminal Internacional S.A. (12 de mayo de 2014). *ITI Iquique Terminal Internacional*. Recuperado el 15 de Abril de 2017, de Procesos de Exportación: <http://www.iti.cl/procesos-de-exportacion.aspx>

- Flanklin, E. B. (2004). *Organizacion de empresas, Segunda Edicion*. Mc Graw Hill.
- Torres, A. I. (2011). Concepto de rentabilidad. En A. I. Torres, *Rentabilidad y ventaja comparativa* (pág. 56). Amaranto.
- Hernandez, S. M. (2004). *Comercio Internacional 1: Mercadotecnia internacional* (Vol. IV). Mexico: Limusa.
- ProEcuador. (2012). *Instituto de promocion de exportaciones e inversiones*.  
Obtenido de Que es Ecuapass?:  
<http://www.proecuador.gob.ec/2012/11/05/que-es-el-ecuapass/>
- Pro Ecuador. (2014). *Instituto de Promocion de Exportacionese Inversiones*.  
Obtenido de Comercio Exterior: <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>
- PRO ECUADOR. (2014). *Instituto de Promocion de Exportacionese Inversiones*.  
Obtenido de Comercio Exterior: <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>
- Torres, R. (1982). *La teoria clasica del comercio internacional*. Siglo veintiuno editores.
- Torres, A. I. (2011). *Rentabilidad y ventaja comparativa*. Amaranto.
- Gaytan, R. T. (2005). *Teoria del comercio internacional*. Mexico.
- UNACEM Ecuador. (s.f.). *Ficha tecnica SELVALEGRE*. Obtenido de Cemento en sacos: <http://www.unacem.com.ec/nuestros-productos/cemento>
- Banco Central del Ecuador . (2010). *Banco Central del Ecuador* . Obtenido de Glosario del significado de terminos : <https://www.bce.fin.ec/>
- Aduana del Ecuador . (2012). *Aduana del Ecuador SENA*. Obtenido de Exportaciones: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

- Pro Ecuador. (s.f). *Pro Ecuador Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de Pro Ecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>
- Dvoskin, R. (2004). *Funadementos de Marketing: teoria y experiencia* . Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Camino, J. R., & Garcillán, M. d. (2012). *Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones 3ra edicion* . Madrid : Esic Editorial .
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administracion Octava edición*. Mexico: Pearson educación.
- Miguez, I. C., & Fabeiro, C. P. (2006). *Comercio internacional, una visión general de los instrumentos operativos del comercio exterior 1ra edicion*. Ideaspropias editorial vigo.
- Baquirizo, M. I., Barbey, C. C., & Ruiz, F. B. (2003). *El rol del comerciointernacional en el crecimiento economico del Ecuador: antecedentes y perspectivas*. Obtenido de chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbfmadadm/<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/531/1/1035.pdf>
- Aduana del Ecuador. (s.f). *Aduana del Ecuador SENA E*. Obtenido de Regimenes Aduaneros: <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- Glosario de terminos aduaneros, c. e. (s.f). *Academia.edu*. Obtenido de Declaracion aduanera de exportacion: [https://www.academia.edu/10072804/GLOSARIO\\_DE\\_TERMINOS\\_ADUANEROS\\_COMERCIO\\_EXTERIOR\\_Y\\_TERMINOS\\_MARITMO\\_-\\_PORTUARIOS](https://www.academia.edu/10072804/GLOSARIO_DE_TERMINOS_ADUANEROS_COMERCIO_EXTERIOR_Y_TERMINOS_MARITMO_-_PORTUARIOS)

- UNACEM ECUADOR. (s.f). *UNACEM construyendo oportunidades*. Obtenido de Filosofía Organizacional:  
[http://www.unacem.com.ec/nosotros/filosofia\\_organizacional](http://www.unacem.com.ec/nosotros/filosofia_organizacional)
- EcuRed. (s.f). *EcuRed Conocimiento con todos y para todos*. Obtenido de cemento:  
<https://www.ecured.cu/Cemento>
- Pérez, M. C. (2000). *LAS ADUANAS Y EL COMERCIO INTERNACIONAL*. Madrid: Esic Editorial.
- Martín, M. Á., & Gormaz, R. M. (2009). *Manual práctico de comercio exterior*. Fundación Confemetal.
- Art. 120 Ley Organica de Aduanas. (s.f.). *Red Hemisferica de Intercambio de Información para la Asistencia Mutua en Material Penal y Extradicion*. Obtenido de Agente de Aduana: [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-mla-law-customs.html](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-mla-law-customs.html)
- Castro, E. D., & García, a. N. (1999). *Distribucion Comercial Segunda edicion*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Preinversión. (2013). *Estudio básico de la industria Cementera en Ecuador*. Obtenido de Necesidad de capital.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva Técnicas para el analisis de los Sectores Industriales de la Competencia*. (M. E. Soto, Trad.) Mexico, D.F.: Grupo editorial Patria.

## 10 Anexos

- Anexo A

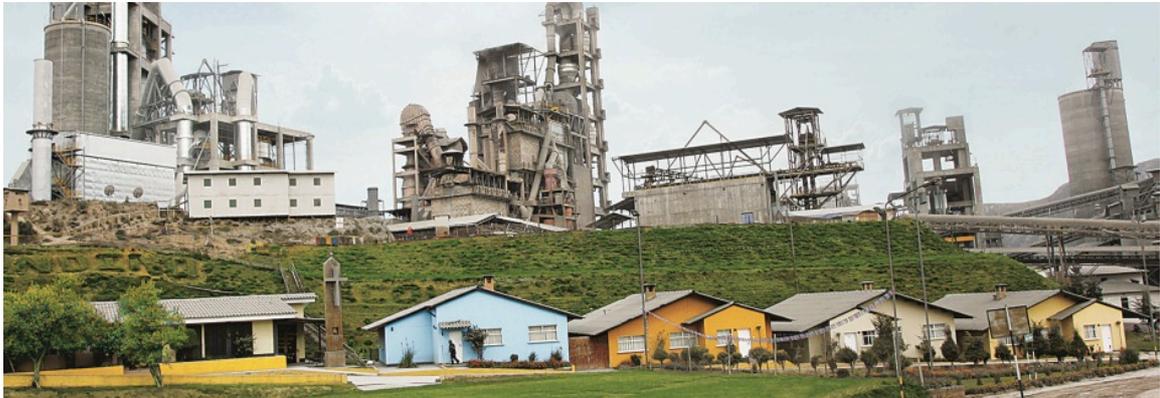
### Personal departamento de ventas empresa UNACEM Ecuador



### Imágenes del producto



## Planta de producción Otavalo - UNACEM Ecuador



## Zona de carga cemento Selvalegre



**Inspección y despacho del cemento de la planta de producción (Otavalo)**





### Zona de frontera



### Entrega y bodega distribuidor internacional



## ➤ Anexo C

## Estados financieros 2015 - 2016 UNACEM Ecuador

		UNACEM ECUADOR S.A.	
DIRECCIÓN		AV. NACIONES UNIDAS Y AV. AMAZONAS No. 1014 BARRIO: IÑAGUITO	
EXPEDIENTE		1814	
RUC		1790236882001	
AÑO		2016	
FORMULARIO		SCV.NIF.1814.2016.1	
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL			
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USDS)	
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	401	153792183.76	
VENTA DE BIENES	40101	150420236.06	
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	40102	1908998.58	
INGRESOS POR ASESORIA	4010201	0.00	
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	4010202	0.00	
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	4010203	0.00	
OTROS	4010204	1908998.58	
CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	40103	0.00	
SUBVENCIONES DEL GOBIERNO	40104	0.00	
REGALÍAS	40105	0.00	
INTERESES	40106	0.00	
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CREDITO	4010601	0.00	
INTERESES Y RENDIMIENTOS FINANCIEROS	4010602	0.00	
OTROS INTERESES GENERADOS	4010603	0.00	
DIVIDENDOS	40107	0.00	
GANANCIA POR MEDICIÓN A VALOR RAZONABLE DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	40108	0.00	
INGRESOS POR COMISIONES, PRESTACIÓN DE SERVICIOS, CUSTODIA, REGISTRO, COMPENSACIÓN Y LIQUIDACIÓN	40109	0.00	
SUMINISTROS Y MATERIALES	5020128	359.40	
OTROS GASTOS	5020129	31400.05	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	50202	13202765.21	
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020201	1651480.24	
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020202	246722.25	
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020203	0.04	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020204	66197.12	
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020205	789403.21	
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020206	0.00	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020207	0.00	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020208	52392.82	
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	5020209	86454.24	
COMISIONES	5020210	0.00	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020211	0.00	
COMBUSTIBLES	5020212	8016.44	
LUBRICANTES	5020213	0.00	
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020214	68045.72	
TRANSPORTE	5020215	0.00	
GASTOS DE GESTIÓN (AGSAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020216	136434.58	
GASTOS DE VIAJE	5020217	60724.50	
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020218	154987.34	
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020219	11688.92	
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	5020220	2346888.32	
DEPRECIACIONES	5020221	130527.67	
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	502022101	130527.67	
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010202	25791.99	
(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	50103	548828.23	
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5010301	512786.47	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5010302	34039.82	
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	50104	56993507.80	
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5010401	8777107.07	
DETERIORO O PERDIDAS DE ACTIVOS BIOLÓGICOS	5010402	0.00	
DETERIORO DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	5010403	0.00	
EFFECTO VALOR NETO DE REALIZACIÓN DE INVENTARIOS	5010404	0.00	
GASTO POR GARANTIAS EN VENTA DE PRODUCTOS O SERVICIOS	5010405	0.00	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5010406	1998170.17	
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	5010407	28451460.70	
OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	5010408	17738169.86	
COSTOS DE CONTRATOS DE CONSTRUCCIONES	50105	0.00	
COSTOS DE ACUERDO A PORCENTAJES O GRADOS DE TERMINACIÓN	5010501	0.00	
GASTOS	502	18474558.01	
GASTOS DE VENTA	50201	1882969.53	
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020101	638640.82	
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020102	222837.30	
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020103	0.00	
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020104	126676.58	
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020105	90972.77	
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020106	0.00	
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020107	0.00	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020108	20104.19	

	RAZÓN SOCIAL	UNACEM ECUADOR S.A.
	DIRECCIÓN	AV. NACIONES UNIDAS Y AV. AMAZONAS No. 1014 BARRIO: ÑAQUITO
	EXPEDIENTE	1814
	RUC	1790236862001
	AÑO	2015
	FORMULARIO	SCV.NIF.1814.2015.1
<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR (En USDS)
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	401	177793910.17
VENTA DE BIENES	40101	178296870.94
PRESTACION DE SERVICIOS	40102	1024231.89
INGRESOS POR ASESORÍA	4010201	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE VALORES	4010202	0.00
INGRESOS POR ESTRUCTURACIÓN DE OFERTA PÚBLICA DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS	4010203	0.00
OTROS	4010204	1024231.89
CONTRATOS DE CONSTRUCCION	40103	0.00
SUBVENCIÓN DEL GOBIERNO	40104	0.00
REGALÍAS	40105	0.00
INTERESES	40106	0.00
INTERESES GENERADOS POR VENTAS A CREDITO	4010601	0.00
INTERESES Y RENDIMIENTOS FINANCIEROS	4010602	0.00
OTROS INTERESES GENERADOS	4010603	0.00
GASTOS DE VENTA	50201	1841693.20
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020101	743170.64
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020102	1237.14
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020103	134265.04
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020104	32575.44
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020105	12560.80
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020106	0.00
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020107	0.00
MANUTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020108	56242.37
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	5020109	33377.00
COMISIONES	5020110	0.00
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020111	40834.36
COMBUSTIBLES	5020112	0.00
LUBRICANTES	5020113	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020114	44451.63
TRANSPORTE	5020115	0.00

GASTOS ADMINISTRATIVOS	50202	19837459.54
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	5020201	1225411.09
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	5020202	11269.75
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	5020203	379764.52
GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	5020204	57739.00
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	5020205	248832.60
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	5020206	0.00
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	5020207	0.00
MANUTENIMIENTO Y REPARACIONES	5020208	0.00
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	5020209	81468.54
COMISIONES	5020210	75513.60
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	5020211	0.00
COMBUSTIBLES	5020212	7876.67
LUBRICANTES	5020213	0.00
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	5020214	107947.07
TRANSPORTE	5020215	0.00
GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	5020216	178891.89
GASTOS DE VIAJE	5020217	53073.89
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	5020218	125296.55
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	5020219	125296.55
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	5020220	337282.06
DEPRECIACIONES	5020221	1690827.16