

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FRENTE A LOS TLC: CASO DE LA
EMPRESA INDUSTRIAS GUAYACOL LTDA.

NATHALIE PÁEZ CLARO

TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTA D.C.

2013

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FRENTE A LOS TLC: CASO DE LA
EMPRESA INDUSTRIAS GUAYACOL LTDA.

NATHALIE PÁEZ CLARO

TUTOR: CIDEM

TRABAJO DE GRADO

UNIVERSIDAD NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

BOGOTA D.C.

2013

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	18
ABSTRACT	19
RESUMEN.....	20
INTRODUCCION	21
1. ANÁLISIS DEL POTENCIAL INTERNACIONAL DE LA EMPRESA.....	23
1.1. Generalidades de la empresa	23
1.1.1. Datos de la empresa.....	23
1.1.2. Reseña histórica de la empresa.	24
1.1.3. Líneas de productos	25
1.1.4. Porcentaje de las ventas correspondiente a exportaciones.....	27
1.1.5. Descripción de la cadena de abastecimiento.	27
1.1.6. Horas de producción.....	28
1.1.7. Estructura organizacional.	28
1.1.8. Dueños y porcentaje de participación.....	31
1.2. Análisis externo de la empresa	31
1.2.1. Tendencias mundiales del sector	31
1.2.2. Aspectos relevantes del sector en Colombia.....	34
1.2.3. Clasificación CIU en Colombia	38
1.2.4. Comportamiento de la producción del sector	38
1.2.5. Importaciones generales del sector en Colombia.....	43
1.2.6. Exportaciones del sector en Colombia.	46
1.2.7. Papel del gobierno frente al sector.....	51

1.2.8. Programa de Transformación productiva	55
1.2.9. Cadenas Productivas en Colombia (Clústers) ministerio de comercio.....	59
1.3. Análisis del modelo matricial.	62
1.3.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).	62
1.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).	63
1.3.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	65
1.3.4. Matriz de Evaluación de la Misión (MEMI).....	66
1.3.5. Matriz Interna y Matriz Externa	67
1.3.6. Matriz de Posición estratégica y evaluación de la Acción (PEEA y GRAN PEEA). ...	68
1.3.7. DOFA	71
1.4. Análisis financiero.....	72
1.5. Plan de acción	76
1.6. Recomendaciones del consultor.....	76
2. INTELIGENCIA DE MERCADOS.	79
2.1. Determinación y descripción general del producto	80
2.1.1. Selección del producto	80
2.1.2. Plan de mejora del producto seleccionado.	85
2.1.3. Determinación de la posición arancelaria.	87
2.1.4. Descripción del producto.	88
2.2. Preselección de mercados.....	89
2.3. Selección de mercado	97
2.3.1. Resultado de la selección de mercados.....	98
2.4. Estudio de mercado país objetivo: Perú	99
2.4.1. Información general del país.	99

2.4.2. Análisis del sector.	101
2.4.3. Tamaño del mercado.....	106
2.4.4. Análisis de la competencia.	109
2.4.5. Análisis del producto.....	112
2.4.6. Análisis de canales.	116
2.4.7. Perfil logístico.	119
2.4.8. Oportunidades, riesgos y estrategias	123
2.5. Estudio de mercado país alternativo: Chile	124
2.5.1. Información general del país.	124
2.5.2. Análisis del sector.	126
2.5.3. Tamaño del mercado.....	131
2.5.4. Análisis de la competencia.	134
2.5.5. Análisis del producto.....	135
2.5.6. Canales de distribución	137
2.5.7. Perfil logístico.	142
2.5.8. Oportunidades, riesgos y estrategias	146
2.6. Estudio de mercado país contingente: El Salvador.	147
2.6.1. Información general del país.	147
2.6.2. Tendencias del sector en el Triángulo Norte.	149
2.6.3. Producción.	149

2.6.4. Comportamiento de las importaciones y exportaciones de la partida arancelaria	
87.08.93.....	150
2.6.5. Análisis de la competencia.....	152
2.6.6. Análisis del consumidor.....	154
2.6.7. Canales de distribución.....	155
2.6.8. Perfil logístico.....	157
2.6.9. Oportunidades, riesgos y estrategias.....	160
2.7. Recomendaciones del consultor.....	161
3. MEJORAMIENTO DE PRODUCTO.....	162
3.1. Diagnóstico de mejoramiento del producto.....	163
3.2. Mapeo de la cadena de valor.....	166
3.3. Identificación de oportunidades de mejora.....	168
3.4. Ficha técnica del producto a exportar.....	169
3.5. Costo del producto a exportar.....	171
3.5.1. Costo de la materia prima.....	171
3.5.2. Costo de la mano de obra.....	172
3.5.3. Otros costos de fabricación CIF.....	173
3.5.4. Resumen de los costos de producción.....	174
3.6. Evidencia fotográfica de la fábrica.....	175
3.7. Recomendaciones del consultor.....	176
4. SIMULACION DE VENTA AL MERCADO INTERNACIONAL.....	178
4.1. Diagnóstico inicial.....	178
4.2. Procedimiento y documentos de exportación del producto.....	181
4.2.1. Exportación tipo.....	181

4.2.2. Documentos requeridos en Colombia para la exportación de los productos de la empresa.....	182
4.2.3. Condiciones de acceso a los países de destino	182
4.3. Proceso de exportación.....	183
4.3.1. Intermediarios en el proceso de exportación.....	183
4.3.2. Selección de agentes	184
4.3.3. Términos internacionales de negociación.....	188
4.4. Logística Internacional.....	190
4.4.1. Costos de distribución física internacional.....	190
4. 5. Ingresos por exportaciones	193
4.5.1. Alternativas de negociación a nivel internacional	193
4.5.2. Mecanismos de cobertura.....	198
4.5.3. Medios de pago.....	202
4.6. Régimen Cambiario y manejo de cuentas en el exterior	202
4.7. Incentivos a la exportación	205
4.7.1. Plan Vallejo	205
4.7.2. Zona Franca.....	205
4.8. Fijación del precio internacional.....	207
4.8.1. Componentes del precio internacional	208
4.9. Recomendaciones del consultor.....	214
5. ESTRATEGIAS COMERCIALES NACIONALES E INTERNACIONAL.....	216
5.1. Análisis de competitividad.....	217
5.1.1. Misión y Visión.....	217
5.1.2. Estructura del área comercial de la empresa	218

5.1.3. Análisis de la competitividad frente a los diferentes competidores.....	219
5.1.4. Diagnóstico inicial del área comercial.....	223
5.2. Análisis del mercado	227
5.2.1. Presentación de compradores y usuarios finales	227
5.2.3. Presupuesto de ventas años 2013-2016.....	230
5.2.4. Referentes internacionales	231
5.2.5. Alianzas internacionales posibles.....	232
5.2.6. Posicionamiento	233
5.3. Estrategias y mix de mercadeo	233
5.3.1. Estrategias nacionales e internacionales	234
5.3.2. Mix de producto	235
5.3.3. Mix de precios.....	236
5.3.4. Mix de distribución	237
5.3.5. Mix de comunicación	238
5.3.5.1. Ventajas competitivas en comunicación:	239
5.3.5.2. Experiencia en la organización y participación en eventos comerciales	241
5.3.5.3. Preparación de un evento comercial con mirada a la internacionalización.....	243
5.3.6. Clientes nacionales e internacionales a futuro	244
5.4. Plan de acción a 3 años	244
5.4.1. Cronograma de actividades.....	244
5.4.2. Plan de actividades.....	245
5.4.3. Presupuesto de actividades	245
5.5. Diagnostico final del área comercial.....	249

5.6. Recomendaciones del consultor.....	252
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	254
BIBLIOGRAFIA.....	258

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Líneas de producto.....	26
Tabla 2: Cadena de abastecimiento.	27
Tabla 3: Horas de producción.	28
Tabla 4: Estructura organizacional.....	29
Tabla 5: Estructura de participación.....	31
Tabla 6: Aspectos dinamizadores del sector autopartes.	35
Tabla 7: Concentración de las empresas del sector autopartes por regiones en Colombia. 2011.	37
Tabla 8: Código CIU.	38
Tabla 9: Participación en el PIB de partes y piezas para vehículos. 2010.	42
Tabla 10: 10 Principales importadores de autopartes 2010.....	45
Tabla 11: Principales proveedores de las importaciones Bogotá-Cundinamarca. 2010.	45
Tabla 12: Principales productos de autopartes exportados por la región Bogotá-Cundinamarca 2010.	49
Tabla 13: Principales destinos de las exportaciones de la Región Bogotá-Cundinamarca 2010.	49
Tabla 14: Principales empresas exportadoras de la región Bogotá-Cundinamarca. 2010.	50
Tabla 15: Normas que inciden directamente sobre las pymes colombianas.	53
Tabla 16: Normas que inciden directamente sobre las pymes colombianas del sector autopartes.	54
Tabla 17: Matriz MEFE.....	62
Tabla 18: Matriz MEFI.....	64
Tabla 19: Matriz MPC.....	65

Tabla 20: Matriz MEMI	66
Tabla 21: Matriz MIME	67
Tabla 22: Matriz PEEA	69
Tabla 23: Matriz GRAN PEEA	70
Tabla 24: Balance general de la empresa. 2010-2012.	72
Tabla 25: Estado de resultados, flujo de caja e indicadores de la empresa. 2010-2012.	73
Tabla 26: Costo de capital 2010-2012.....	74
Tabla 27: Matriz de selección del producto a exportar.	80
Tabla 28: Matriz de mejoramiento del producto seleccionado.....	85
Tabla 29: Ficha técnica del producto.	88
Tabla 30: Principales países importadores de la partida arancelaria 87.08.93.	90
Tabla 31: Principales países exportadores de la partida arancelaria 87.08.93.	91
Tabla 32: Principales países importadores de la partida arancelaria 87.08.93. en Latinoamérica y el Caribe.	92
Tabla 33: Principales países exportadores de la partida arancelaria 87.08.93. en Latinoamérica y el Caribe.	93
Tabla 34: Principales países proveedores de la partida arancelaria 87.08.93. para Colombia.	94
Tabla 35: Principales países clientes de Colombia para la partida arancelaria 87.08.93.	94
Tabla 36: Principales empresas exportadoras de la partida arancelaria 87.08.93. en Colombia. 2007-2011.	95
Tabla 37: Resultado de la selección de mercados.	98
Tabla 38: Datos generales, Perú.....	99
Tabla 39: Indicadores del mercado automotor peruano.	102
Tabla 40: Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos en Perú	104

Tabla 41: Parque vehicular por regiones, Perú.....	107
Tabla 42: Países proveedores de la partida arancelaria 87.08.93 para Perú.	111
Tabla 43: Competencia internacional.....	112
Tabla 44: Impuestos de aduana para importaciones a Perú.	115
Tabla 45: Líneas navieras y consolidadores logísticos que ofrecen sus servicios a Perú.....	120
Tabla 46: Aerolíneas de transporte de carga desde Colombia hacia Perú	123
Tabla 47: Tarifas de transporte aéreo desde Colombia hacia Perú.....	123
Tabla 48: Datos generales, Chile.	124
Tabla 49: Distribución de parque automotor por regiones en Chile. 2008-2010.	132
Tabla 50: Países proveedores de la partida arancelaria 87.08.93 para Chile.	134
Tabla 51: Empresas colombianas que exportan la partida arancelaria 87.08.93.99.00 a Chile. 2011.	135
Tabla 52: Frecuencias y tiempo de transito desde los puertos colombianos hacia los puertos chilenos.....	144
Tabla 53: Líneas navieras y consolidadores con ofertas de servicio a Chile	144
Tabla 54: Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Chile	145
Tabla 55: Datos generales, El Salvador.	147
Tabla 56: Países proveedores de la partida arancelaria 87.08.93. para El Salvador.	153
Tabla 57: Empresas colombianas que exportan la partida arancelaria 87.08.93.99.00 a El Salvador. 2011.....	154
Tabla 58: Frecuencia y tiempo de transito desde los puertos colombianos	158
Tabla 59: Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a El Salvador.....	159
Tabla 60: Conexiones de aerolíneas prestadoras del servicio a El Salvador	160
Tabla 61: Ficha técnica de costos del producto.	169

Tabla 62: Costo de la materia prima	171
Tabla 63: Costo de la mano de obra	172
Tabla 64: Costos Indirectos de Fabricación (CIF)	173
Tabla 65: Costo unitario total	174
Tabla 66: Criterios de evaluación de agentes	186
Tabla 67: Evaluación de los agentes	187
Tabla 68: Términos de negociación	188
Tabla 69: Tiempos de entrega internacional.....	192
Tabla 70: Instrumentos de pago	194
Tabla 71: Características de la carta de crédito.....	195
Tabla 72: Tarifa de carta de crédito Bancolombia.	196
Tabla 73: Cuenta de compensación.....	201
Tabla 74: Precio internacional, Meridian Logistics.....	209
Tabla 75: Precio internacional, Sunrise Cargo	211
Tabla 76: Precios internacionales consolidados	213
Tabla 77: Análisis de competitividad	219
Tabla 78: Estrategias frente a la competencia	222
Tabla 79: Presupuesto de ventas 2013-2016.....	230
Tabla 80: Referente internacional.....	232
Tabla 81: Estrategias nacionales.....	234
Tabla 82: Estrategias internacionales.....	235
Tabla 83: Mix de producto	236
Tabla 84: Mix de precios	237
Tabla 85: Mix de distribución.....	238

Tabla 86: Mix de comunicación	238
Tabla 87: Presupuesto de estrategias nacionales	245
Tabla 88: Presupuesto de estrategias internacionales	246
Tabla 89: Presupuesto de estrategias del mix de mercadeo	247
Tabla 90: Presupuesto de comunicación 2010-2016	248
Tabla 91: Recomendaciones del marketing mix	252
Tabla 92: Chequeo del área comercial.....	253

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama de la empresa.	30
Ilustración 2: Tendencias mundiales del sector autopartes.	32
Ilustración 3: Diagrama 3: Tendencias mundiales del sector autopartes II	33
Ilustración 4: Variación anual de la producción industrial, ventas y personal ocupado. 2011.....	39
Ilustración 5: Producción, ventas y personal ocupado de vehículos automotores y autopartes. 2007-2011	40
Ilustración 6: Participación en las exportaciones industriales (izquierda), y crecimiento anual de las exportaciones (derecha). 2011	41
Ilustración 7: Crecimiento del sector autopartes 1999-2011.....	43
Ilustración 8: importaciones del sector autopartes 1999-2011.....	44
Ilustración 9: Histórico de exportaciones de autopartes 2001-2010.....	47
Ilustración 10: Exportaciones colombianas de autopartes por departamento de origen. 2010... 48	
Ilustración 11: Valor de las exportaciones de Vehículos automóviles, tractores, ciclos, partes y accesorios (capítulo arancelario 87). 2011-2012	51
Ilustración 12: Las recientes políticas públicas que incorporan a las PYMES.....	52
Ilustración 13: Condiciones del sector y estrategias de mejora, según el PTP.	55
Ilustración 14: Barreras del sector.....	57
Ilustración 15: Desarrollo del sector autopartes en el largo plazo.....	58
Ilustración 16: Habilidades a desarrollar por el sector autopartes.	59
Ilustración 17: Factor de concentración del sector carrocerías y autopartes	61
Ilustración 18: Comportamiento del PIB, la inflación y el desempleo. Perú.	101
Ilustración 19: Ventas de autos nuevos en Perú 1997-2011.	102

Ilustración 20: Comportamiento de las importaciones y exportaciones de la partida arancelaria 87.08.93.....	105
Ilustración 21: Origen de fabricación de las autopartes en el mercado peruano.....	110
Ilustración 22: Canales de distribución de autopartes en Perú.	118
Ilustración 23: Rutas de acceso marítimo desde Colombia hacia Perú.....	119
Ilustración 24: Rutas de acceso aéreo desde Colombia hacia Perú.	122
Ilustración 25: Grafica 22: Comportamiento del PIB, inflación y desempleo en Chile.	125
Ilustración 26: Estructura del mercado de autopartes en Chile.	126
Ilustración 27: Vehículos motorizados en circulación el Chile. 1990-2010.....	128
Ilustración 28: Evolución de las ventas de vehículos livianos y pesados en Chile. 2019-2012.....	128
Ilustración 29: importaciones chilenas de la partida arancelaria 87.08.93.	129
Ilustración 30: importaciones chilenas de la partida arancelaria 87.08.93.	130
Ilustración 31: Balanza comercial, partida arancelaria 87.08.93. Chile.....	131
Ilustración 32: Estructura de distribución y comercialización de autopartes en Chile.....	139
Ilustración 33: Canales de distribución de autopartes en Chile.....	140
Ilustración 34: Rutas de acceso marítimo desde Colombia hacia Chile.	143
Ilustración 35: rutas de acceso aéreo	145
Ilustración 36: comportamiento del PIB, la inflación y el desempleo. El Salvador	148
Ilustración 37: Importaciones de El Salvador de la partida arancelaria 87.08.93.....	150
Ilustración 38: Exportaciones de El Salvador de la partida arancelaria 87.08.93.....	151
Ilustración 39: Balanza comercial de la partida arancelaria 87.08.93. en El Salvador.	152
Ilustración 40: Canales de comercialización en el Triangulo Norte	157
Ilustración 41: Rutas de acceso marítimo desde Colombia hacia El salvador.....	158
Ilustración 42: Rutas de acceso aéreo desde Colombia hacia El Salvador.	159

Ilustración 43: Diagnostico de mejoramiento del producto	163
Ilustración 44: Plano de la planta de producción	166
Ilustración 45: Mapeo de la cadena de valor, proceso de ensamble.....	167
Ilustración 46: Fotografías del punto de fábrica	175
Ilustración 47: Diagnóstico de simulación de venta internacional	179
Ilustración 48: Proceso de selección de agentes.....	185
Ilustración 49: Estructura del área comercial de la empresa, antes y después.....	218
Ilustración 50: Diagnóstico inicial del área comercial	223
Ilustración 51: Estructura de mercado	227
Ilustración 52: Diagnóstico final del área comercial.....	249

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Sandra Bolívar por introducirme al programa ExpoUSA, al CIDEM por permitirme hacer parte del grupo de colaboradores y al empresario de Industrias Guayacol Ltda por permitirme desarrollar este trabajo en su empresa.

Finalmente, agradezco a mi familia por su confianza, ejemplo y constante apoyo.

ABSTRACT

The main purpose of this Project is to promote the internationalization process of the company Industrias Guayacol Ltda, an SME from the auto parts sector in Colombia, whit more than 30 years of expertise in the local and regional market. The CIDEM (Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial) along with the Cámara de Comercio de Bogotá, developed a methodology to help SMEs improve their export potential, which is used as the base of this project.

This methodology is developed in 5 phases: diagnostic, market intelligence, cost of product, logistics cost and commercial strategy.

Key words: internationalization, export, market intelligence, market trends, value chain, marketing plan.

RESUMEN

Este trabajo se realizó con el objetivo de promover el proceso de internacionalización de la empresa Industrias Guayacol Ltda, una Pyme del sector autopartes con más de 30 años de experiencia en el mercado local y nacional, a través de la metodología propuesta por el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de la Universidad del Rosario (CIDEM) y la Cámara de Comercio de Bogotá.

Esta metodología se desarrolla en cinco etapas, por medio de las cuales se busca reconocer las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades de mercado existentes en el exterior. Las etapas en que se estructura este trabajo son: diagnóstico y análisis del potencial exportador de la empresa, inteligencia de mercados, costo del producto a exportar, costos de logística internacional y estrategia comercial.

Palabras clave: internacionalización, exportación, inteligencia de mercados, tendencias del mercado, cadena de valor, plan de mercadeo.

INTRODUCCION

Como consecuencia del proceso de apertura económica experimentado en Colombia a principios de los años noventa, se derribaron las fuertes barreras proteccionistas que dominaban el intercambio con otros países, razón por la cual el mercado se encontraba saturado con productos locales de baja calidad y valor agregado.

Los procesos de apertura económica no solo trajeron consigo mayor competitividad e innovación para los productos existentes en el mercado, sino también la consolidación de las relaciones comerciales con sus aliados estratégicos a nivel internacional a través de bloques como la CAN, y acuerdos bilaterales con países como Estados Unidos y Corea.

En el entorno globalizado en que Colombia se desenvuelve actualmente, es de gran importancia que las empresas a nivel local se preocupen por desarrollar su potencial internacional y expandir su presencia en mercados externos, con el fin de diversificar el riesgo, ampliar el portafolio de clientes, adaptarse a las tendencias mundiales del sector y aprovechar las oportunidades que ofrecen los tratados de libre comercio vigentes actualmente.

En este sentido, este trabajo se enfoca en contribuir de manera dinámica y completa al proceso de internacionalización de la empresa Industrias Guayacol Ltda, a través la implementación de la metodología diseñada por el CIDEM (Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial) de la Universidad del Rosario, bajo la dirección de la Sra. Luz Sofía Méndez Álvarez, coordinadora del área internacional del CIDEM.

Así pues, en el desarrollo de este trabajo se lleva a cabo un análisis extenso y profundo de las variables internas y externas de la empresa, con el fin de proporcionar una estructura básica para la internacionalización, la cual se desarrolla a través de cinco etapas las cuales son: la primera fase es de diagnóstico, posteriormente se implementa una fase de inteligencia de mercados internacionales, luego se lleva a cabo una fase de definición de los costos de producción, seguida de una fase de simulación de venta internacional (donde se definen los costos del producto en el exterior) y finalmente el proyecto culmina con una fase de fijación de estrategias comerciales en el mercado internacional; Al final de cada una de las fases se proponen recomendaciones que contribuyan al éxito de la internacionalización de la empresa.

1. ANÁLISIS DEL POTENCIAL INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

En esta parte se lleva a cabo un diagnóstico general del estado actual de la empresa, en este sentido, en un primer momento se establecen las generalidades sobre la empresa, sus líneas de productos, cadena de abastecimiento y estructura organizacional. Por otra parte, se analizan factores externos de la empresa, tales como: tendencias del sector a nivel mundial, condiciones del sector en Colombia, normatividad y balanza comercial.

En el desarrollo de este capítulo, también se lleva a cabo un análisis matricial, donde se evalúan matrices de factores internos, factores externos, competencia, misión y posición estratégica de la empresa; posteriormente se realiza el análisis financiero de la compañía de los últimos 4 años, para finalizar con un plan de acción a corto plazo y recomendaciones presentadas por el consultor experto Wilson Camarago Lopez.

1.1. Generalidades de la empresa

1.1.1. Datos de la empresa.

Industrias Guayacol Ltda.

Representante legal: Aurelio Sandoval González

Coordinador del proyecto interno: Edwin Sandoval

Dirección: Calle 20A # 96B-55

Teléfono: 2674160 Ext. 106

E-mail: comercial@guayacol.com

28 empleados en nomina

1.1.2 Reseña histórica de la empresa.

Industrias Guayacol Ltda., empresa familiar fundada en el año 1985, por el señor Aurelio Sandoval y la señora Elizabeth Bejarano de Sandoval, iniciativa que comenzó por el señor Sandoval al tener contacto con las guayas como vendedor de una fábrica consolidada en el mercado automotriz.

La empresa para la cual laboraba en ese momento el Señor Sandoval entro en crisis, por lo tanto el vio la oportunidad de negocio y optó por adquirir algunos moldes con los cuales en el garaje de su casa empezó a fabricar el producto, inicialmente solo se producía para la marca FIAT, pero aproximadamente en el año 1992, con ayuda de los modelos ya obtenidos y los comprados se empezaron a fabricar para otras líneas importantes en el mercado como lo son Chevrolet, Renault, Mazda, etc.

Con el tiempo y esfuerzo adquirió maquinaria, y aunque los conocimientos en comercio exterior eran pocos se lanzó al mundo de las importaciones adquiriendo materia prima en Japón, proceso que fue apoyado por un agente y financiado por el banco caja social en el año 1998

Su nivel de producción y ventas fue aumentando pero el espacio que disponía en el momento para desarrollar su objeto social no era suficiente lo que llevo a la búsqueda de un lugar donde llevar a cabo la producción, comercialización e instalación del producto.

Industrias Guayacol ya tenían un buen porcentaje de clientes a nivel local y la idea de los socios de la compañía era dar a conocer su mercado en otras ciudades del país, por lo tanto el señor Aurelio dedico varios años a salir de la ciudad y empezar a dar a

conocer su marca a nivel nacional, por su precio y calidad el producto adquirió buena aceptación por lo tanto el nivel de ventas y producción aumentaba notoriamente durante los siguientes años. Ante el aumento de la demanda de los productos, en el año 2006 se optó por adquirir innovación en maquinaria para reducir tiempos de producción y minimizar tiempo de entrega.

En el año 2008 la compañía adquirió por medio de leasing una bodega para la cual trasladaron el área de producción y administrativa, en este momento la compañía venía aumentando su planta de personal y la demanda de productos requerían un mejor espacio para el desarrollo de la actividad, en el 2011 se invirtió en la planta de producción y en el 2012 se realizaron todos los trámites para adquirir un nuevo equipo en leasing, además se invirtió en tecnología para hacer que la información y los procesos fueran más oportunos.

Hoy en día es una empresa consolidada reconocida a nivel nacional por su calidad presentación y precio satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

1.1.3 Líneas de productos

En la siguiente tabla se especifican las líneas de productos de la empresa, la participación en el mercado y en qué porcentaje del precio de venta (PV) corresponde la materia prima (MP) de cada línea de producto

Tabla 1: Líneas de producto

Línea de productos	Ventas último año del sector (\$)	Ventas último año de la empresa: (\$) \$1.429	Tipo de venta (directa o indirecta)*	MP/PV %
Guayas	Es valor es poco accequible por gran tamaño del mercado de autopartes	651.766.900	Directa (no se fabrica por pedido)	38.95%
Componentes y Fundas		\$ 474.112.200	Directa (no se fabrica por pedido)	27.06%
Cables de acero		\$ 303.121.000	Directa	42.12%

Fuente: CIDEM.

Como se observa en la tabla anterior, la empresa produce y comercializa tres líneas de productos; la primera son los cables de control para diferentes usos automotrices como acelerador, embrague, freno de parqueo, sobremarcha, velocímetro, apagador, entre otros; la segunda línea de productos que ofrece la empresa son los componente, entre los cuales se encuentran: anillos, arandelas, boquillas, guardapolvos, flejes y pasacables; por último, la empresa también ofrece cables de acero en rollos, los cuales tienen diferentes usos no solo en la industria de autopartes sino también en los sectores eléctrico, minero, construcción, entre otros.

1.1.4 Porcentaje de las ventas correspondiente a exportaciones

La empresa no tiene experiencia exportadora, se encuentra adelanto gestiones y contacto en Ecuador, Perú y Chile, para desarrollar un distribuidor en cada país.

1.1.5 Descripción de la cadena de abastecimiento.

Tabla 2: Cadena de abastecimiento.

Materias Principales	Primas	Origen (Nacional o importado)	Disponibilidad (Alta, Media o baja)	Cantidad de materia prima requerida (anual)
Acero		Nacional	Alta	16.345 mts.
Caucho		Nacional	Alta	1.445 Kg.
Cables de acero		Importado	Alta	37.000 mts.
Fundas		Importado	Media	130.800 mts.
Nylon		Nacional	Alta	398 Kg.
Aluminio		Nacional	Alta	113 mts.
Lamina		Nacional	Alta	2.058 mts.
Alambres		Nacional	Media	1045: 9.136 mts. 1070: 17.861 mts
Resina Acetalica		Nacional	Alta	281 Kg.

Fuente: CIDEM.

Las materias primas utilizadas durante el proceso de producción en Industrias Guayacol Lta son de procedencia nacional e internacional (China), entre los materiales importados se encuentran: los cables de acero y las fundas, mientras que resto de materiales como resina acetalica, alambre, lamina, aluminio, nylon, acero y caucho son obtenidos del mercado nacional.

1.1.6 Horas de producción

Tabla 3: Horas de producción.

Línea de productos	Horas al día	Unidades producidas Agosto de 2012	Unidades producidas Primer semestre de 2012
Guayas	24	4.506	27.872
Componentes	24	57.226	499.321

Fuente: CIDEM.

Actualmente, la empresa lleva a cabo su ciclo de producción en dos turnos de doce horas cada uno, en el que se llevan a cabo los procesos de producción de los cables de control y sus componentes.

1.1.7 Estructura organizacional.

La gerencia general supervisa el cumplimiento de las funciones de las áreas: administrativa, de compras y producción y mercadeo y ventas; el área administrativa se compone por las funciones concernientes a la administración de los recursos humanos y la contabilidad, aunque aún no hay designado un gerente administrativo que coordine estas actividades, la contabilidad recibe apoyo de cartera; y finalmente los procesos del área de compras y producción se ven reforzados por un supervisor de producción

Tabla 4: Estructura organizacional

Gerencia	Responsable	No. personas por área	Responsabilidad
General	Aurelio Sandoval	2	Supervisar, analizar y controlar los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, así como también realizar seguimiento a las actividades que se llevan a cabo en las áreas de producción, logística, recursos humanos, comercial y ventas.
Finanzas	Alexander Sandoval	2	Manejar todas aquellas actividades relacionadas con el manejo de las cuentas bancarias, pago de impuestos, P y G, flujos de caja; elaboración de estados de resultados, balances y flujos de caja.
Operaciones	Alexander Sandoval	14	Manejo de programas de producción y supervisión del proceso logístico producción y distribución.
Distribución	Alexander Sandoval	3	Controlar el despacho de pedidos y hacer seguimiento de las guías para garantizar que la mercancía llegue al cliente final en el momento adecuado.
Mercadeo	Edwin Sandoval	2	Garantizar el reconocimiento de la empresa a nivel nacional, implementando estrategias efectivas de publicidad, manteniendo una buena relación con los clientes, obteniendo referencias comerciales e indagando sobre eventos y ferias comerciales a través de los cuales la empresa pueda darse a conocer en el mercado.

Ventas	Edwin Sandoval	5	Llevar un registro y seguimiento de los pedidos y la facturación, visitar clientes en las diferentes zonas del país y preocuparse por proveer un buen servicio al cliente a través del canal de venta directa
Recurso Humano	Diana Baquero	1	Se encarga de llevar a cabo el proceso de selección de personal y contratación directa, además de atender las solicitudes y requerimientos de los empleados, elaboración de la nómina y afiliación de los empleados a las entidades de salud, pensión y cesantías.

Fuente: CIDEM.

Ilustración 1: Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Antes del inicio del programa, la empresa Industrias Guayacol Ltda no contaba con una representación de la estructura organizacional, en este sentido, el organigrama que se presenta fue elaborado durante las consultorías. Como se observa, la estructura organizacional es totalmente plana y jerárquica, y se divide en tres áreas funcionales: mercadeo, administrativa y producción.

1.1.8. Dueños y porcentaje de participación

Tabla 5: Estructura de participación

Dueño	Porcentaje de participación	Vínculo familiar
Aurelio Sandoval Gonzales	42,5%	Padre
Elizabeth Bejarano	42,5%	Madre
Alexander Sandoval	5%	Hijo
Edwin Sandoval	5%	Hijo
Leidy Sandoval	5%	Hija

Fuente: Elaboración propia.

Industrias Guayacol Ltda es una pyme que cuenta con una estructura de participación completamente familiar, los dueños mayoritarios y fundadores de la compañía son los padres, seguidamente cada uno de los tres hijos cuenta con un porcentaje de participación igual.

1.2. Análisis externo de la empresa

1.2.1. Tendencias mundiales del sector

Las siguientes graficas muestran las tendencias que han transformado la industria de autopartes en la última década y sus implicaciones para Colombia, al igual que las tendencias emergentes que podrían llegar a impactar la industria nacional.

Ilustración 2: Tendencias mundiales del sector autopartes.

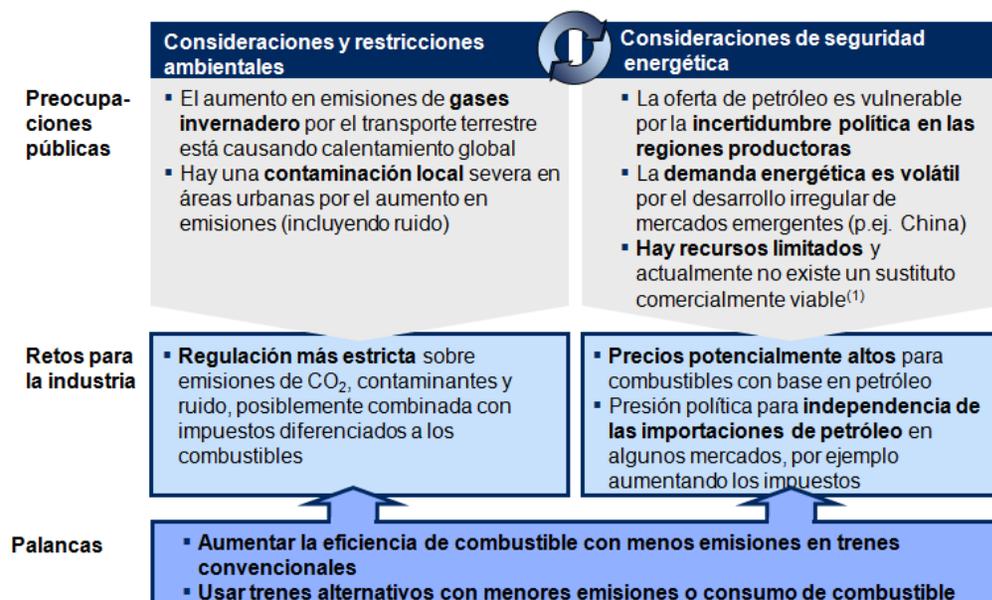
Tendencia	Descripción	Implicaciones para Colombia
1 Oferta: Cambios en la estructura vertical de la cadena	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores ofreciendo diseño de sistemas y componentes de mayor complejidad Componentes de menor valor fabricados en países de bajo costo 	<ul style="list-style-type: none"> Racionalización de ensambladoras, baja probabilidad de entrada de nuevos proveedores Necesidad de procesos de homologación para componentes con diseño propio Aparición de nichos dejados por proveedores en mercados maduros
2 Oferta y demanda: Innovación tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> Innovaciones en regulación, funcionalidad y desempeño Mayor involucramiento del proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de barreras para desarrollo tecnológico Focalización hacia apuestas y mercados de mayor viabilidad
3 Oferta: Aumento en costos y presión por mayor productividad	<ul style="list-style-type: none"> Más funcionalidad (mayores costos) por el mismo precio Presión para reducir los costos y maximizar la calidad Mayor flexibilidad en cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> Focalización: <ul style="list-style-type: none"> Componentes intensivos en mano de obra Ventajas geográficas Bajos volúmenes con escalas mínimas eficientes Eliminación de barreras de productividad
4 Oferta: Cambios en la distribución geográfica de la cadena	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en capacidad enfocada en demanda emergente (BRIC) Offshoring hacia países de bajo costo, especialmente en Tier 3 (tendencia frenada por medidas nacionalistas recientes) 	<ul style="list-style-type: none"> Ensamble local en riesgo debido a consolidación y racionalización Eliminación de barreras de infraestructura para apalancar ventaja geográfica
5 Demanda: Reducción de emisiones	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de definir cuidadosamente las apuestas de largo plazo pues el mercado aún no decide cuál será el estándar Iniciativas público/privadas globales para desarrollo tecnológico (p.ej.: proyecto Better Place¹) pueden ser una opción interesante Necesidad de definir cuál será el rol de la política de biocombustibles 	
6 Demanda: Materiales avanzados	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad o proximidad de ciertos materiales innovadores puede apalancarse en ventajas logísticas (p.ej.: productos de origen petroquímico en Colombia) Cambios pueden requerir una transformación para algunos segmentos intensivos en materiales "tradicionales" (p.ej. desarrollo de materiales más livianos) 	
7 Demanda: Vehículos de bajo costo	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de posicionarse como fabricante siempre y cuando se superen barreras logísticas, dados bajos costos de mano de obra y derivados de la posición geográfica Posibilidad de desarrollo de un mercado local para aumentar la penetración vehicular masivamente Necesidad de desarrollar capacidades locales de diseño en conjunto con ensambl 	
8 Oferta: Producción a la medida / baja escala	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de enfocarse en modelos de menor volumen dada la flexibilidad de las plantas locales de ensamble y autopartes, en comparación con la producción en plantas foráneas de gran escala Necesidad de racionalización de modelos para generar economías de escala mínimas Necesidad de especialización en componentes y sistemas para dichos modelos 	

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. McKinsey & Company.

A nivel mundial, el sector de autopartes se enfoca en 8 frentes que de manera directa impactan el comportamiento del sector a nivel nacional. En cuestiones de oferta, estos aspectos se enfocan en que se ofrecen los sistemas y componentes de mayor complejidad y diseño, los cuales son fabricados a menor costo, razón por la cual las empresas colombianas deberán ponerse al día en procesos de homologación de diseño y costos. Esto lleva a un aumento en la innovación tecnológica del sector, por lo que se ofrecerá mayor funcionalidad en cada producto, ante esta situación, Colombia debe enfocarse en la fabricación de componentes con intensiva mano de obra y las ventajas geográficas que posee frente a otros proveedores.

En función de la demanda, las acciones se enfocan hacia aspectos con la reducción de emisiones, la utilización de materiales avanzados e innovadores, los cuales puedan ser apalancados con ventajas logísticas, y la producción de vehículos de bajo costo.

Ilustración 3: Diagrama 3: Tendencias mundiales del sector autopartes II



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. McKinsey & Company.

Una de las tendencias mundiales más importantes que impacta no solo el mercado automotriz, sino también todos los sectores de la industria mundial, es la creciente importancia que los aspectos medioambientales han tomado; en este sentido, las consideraciones medioambientales presentan grandes retos para la industria automotriz, los cuales se pueden evidenciar en la siguiente gráfica.

1.2.2. Aspectos relevantes del sector en Colombia.

En cuanto al desarrollo de la industria automotriz, Colombia no es uno de los principales jugadores a nivel internacional, aunque el sector juega un papel importante para el desarrollo de la economía nacional, pues aporta valores importantes a variables como: la recaudación fiscal, la generación de valor agregado y la creación de fuentes de trabajo (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

Actualmente el sector es considerado como uno de los más dinámicos de la economía colombiana, gracias a la influencia de factores favorables para la industria como lo son el aumento de la demanda, las bajas tasas de interés y la revaluación del peso frente al dólar (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

Tabla 6: Aspectos dinamizadores del sector autopartes.

Coyuntura favorable que dinamiza el sector automotriz y de autopartes
Bajas tasas de interés
Alto dinamismo de crédito
Mayores ingresos de los hogares
Auge en el uso de motocicletas como medio de transporte
Reactivación de la economía y crecimiento empresarial
Más y mejores opciones de financiamiento
Agresivas campañas de mercadeo
Reevaluación de la tasa de cambio

Fuente: Departamento Nacional de Planeación. Balance del sector Industrial 2011. Elaboración: propia.

Estos aspectos, además de beneficiar al sector automotriz y autopartes, han impulsado de igual manera el crecimiento de sectores que se vinculan a este, como lo son: la metalmecánica, la industria química, la siderúrgica, los productos de caucho y vidrio y la refinación de petróleo (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

Por otra parte, el crecimiento del sector ha sido también influenciado de manera positiva por las exportaciones, las cuales han presentado crecimiento tendencial durante la última década.

El sector se compone en su mayoría de empresas pequeñas o talleres de mecanizado o fundición. Sin embargo, la industria se encuentra liderada por tres empresas que juntas concentran el 97% de la producción nacional, en unidades. Estas empresas son: Compañía Colombiana Automotriz (para las marcas Ford, Mazda y Mitsubishi), General

Motors Colmotores (marca Chevrolet) y Sofasa (marcas Renault y Toyota) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

Igualmente, las principales empresas de autopartes ubicadas en Bogotá son: Michelin, compañía francesa que tiene plantas manufactureras de llantas en Bogotá y Cali; Saint Gobain, empresa igualmente francesa que tiene plantas de producción de vidrio en Bogotá y Barranquilla; y Trimco-Thermofoor, empresa colombiana que produce asientos, paneles interiores y exteriores, recubrimientos y consolas. Otras empresas que también sobresalen en el sector por su desempeño son: Carrocerías Non Plus Ultra (marca propia, CDK Volkswagen), compañía de autoensamble Nissan (marca Nissan), Hino Motors Manufacturing S.A. (marca Hino, grupo Toyota), Navitrans (marca Agrale) y Praco Didacl (marca Hino, grupo Toyota) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011). Así pues, en el país existen cerca de 180 establecimientos y firmas que actualmente se dedican a la industria de autopartes.

Más de noventa empresas de la industria de autopartes destinan su producción para proveer a las ensambladoras, de este valor estimado 48,5% empresas se ubican en Bogotá, 13,6% en el Valle del Cauca, 13,6% en Antioquia y las restantes se ubican en distintas zonas del país.

Tabla 7: Concentración de las empresas del sector autopartes por regiones en Colombia. 2011.

Departamento	Cantidad	%
Bogotá	150	48,5%
Valle del Cauca	42	13,6%
Antioquia	42	13,6%
Santander	13	4,2%
Atlántico	11	3,6%
Cundinamarca	10	3,2%
Risaralda	8	2,6%
Bolívar	6	1,9%
Nariño	4	1,3%
Tolima	4	1,3%
Quindío	3	1,0%
Córdoba	2	0,6%
Huila	2	0,6%
Meta	2	0,6%
Cauca	1	0,3%
Norte de Santander	1	0,3%

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Guía empresarial autopartes.2011.

Dos grandes segmentos que caracterizan la industria de autopartes en Colombia son: las ensambladoras y las pequeñas y medianas empresas de repuestos. Según el análisis sectorial realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá, el primer segmento se caracteriza por: ensamblar exclusivamente los modelos que distribuyen, tienen baja incorporación de partes de origen nacional en el ensamblaje, poseen actividades orientadas a servicios, tienen redes de distribución local, presentan grandes volúmenes de producción, su producción se centra en la línea de automóviles, cuentan con alta capacidad exportadora y por lo general son empresas multinacionales.

Por otra parte, las características que identifican a las PYMES productoras de autopartes son: empresas pequeñas que cuentan con tecnologías y procesos relativamente simples, se especializan en la venta de productos de menor precio y calidad, enfocan sus ventas no solo hacia el consumidor final sino también a mayoristas y minoristas, tienen baja capacidad exportadora, en algunas ocasiones ofrecen servicios adicionales como asesoría técnica.

1.2.3. Clasificación CIIU en Colombia

Tabla 8: Código CIIU.

Código CIIU	Descripción	Sector
3430	Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores.	Autopartes

Fuente: Elaboración Propia.

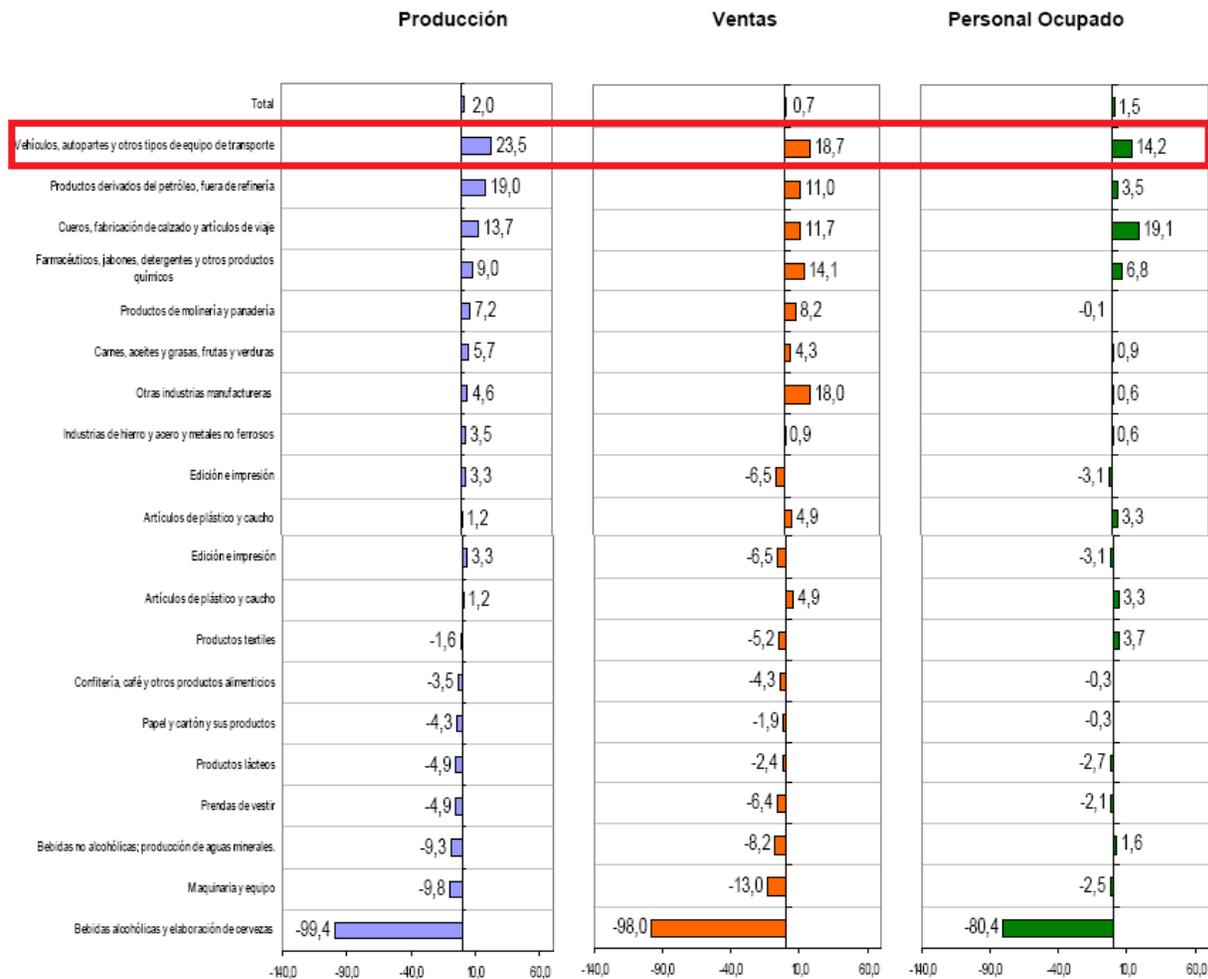
La Clasificación Industrial Internacional Uniforme, es un código que define la clasificación de las actividades económicas de manera precisa, cuyo control y ejecución está regulado en Colombia por la DIAN.

1.2.4. Comportamiento de la producción del sector

La industria automotriz y de autopartes, entre los sectores manufactureros, el que ha tenido mejores resultados durante el último año (2010); su tasa de crecimiento en los cuatro trimestres anteriores ha estado consistentemente por encima del 20%. Este buen desempeño se ha reflejado en todas sus actividades: vehículos automotores,

carrocerías para vehículos, piezas, partes y accesorios para vehículos, y otros tipos de equipo de transporte como motocicletas (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

Ilustración 4: Variación anual de la producción industrial, ventas y personal ocupado. 2011.



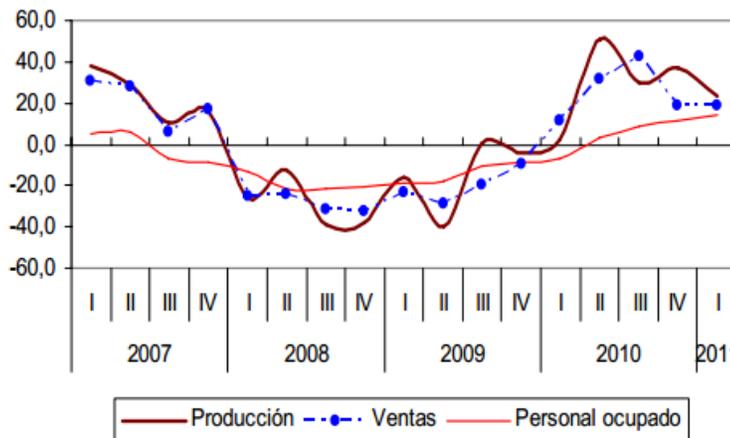
Fuente: DANE-MTMR

En el periodo 2010-2011, la actividad industrial dedicada a la fabricación de vehículos, autopartes y otros tipos de equipo de transporte en la región de Bogotá presento un aumento en su producción de 23,3%, aumento en las ventas de 18,7 e igualmente un

aumento en el número de personal que ocupó de 14,2%; estos indicadores demuestran el creciente impacto de la industria automotriz en el país y su contribución al desarrollo industrial.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de la variación anual de la producción industrial, ventas y personal ocupado en las actividades referentes a los vehículos automotores, autopartes y otros tipos de equipo de transporte, en la región de Bogotá, durante los años 2007 al 2010 y el primer semestre de 2011. Así pues, después de un fuerte impacto negativo en las tres variables generadas por la debilitación de las relaciones comerciales con Venezuela y Ecuador, y la fuerte crisis económica que azotó al mundo en 2008 y 2009; en los periodos siguientes el sector presenta un comportamiento variable con tendencias de crecimiento en el largo plazo.

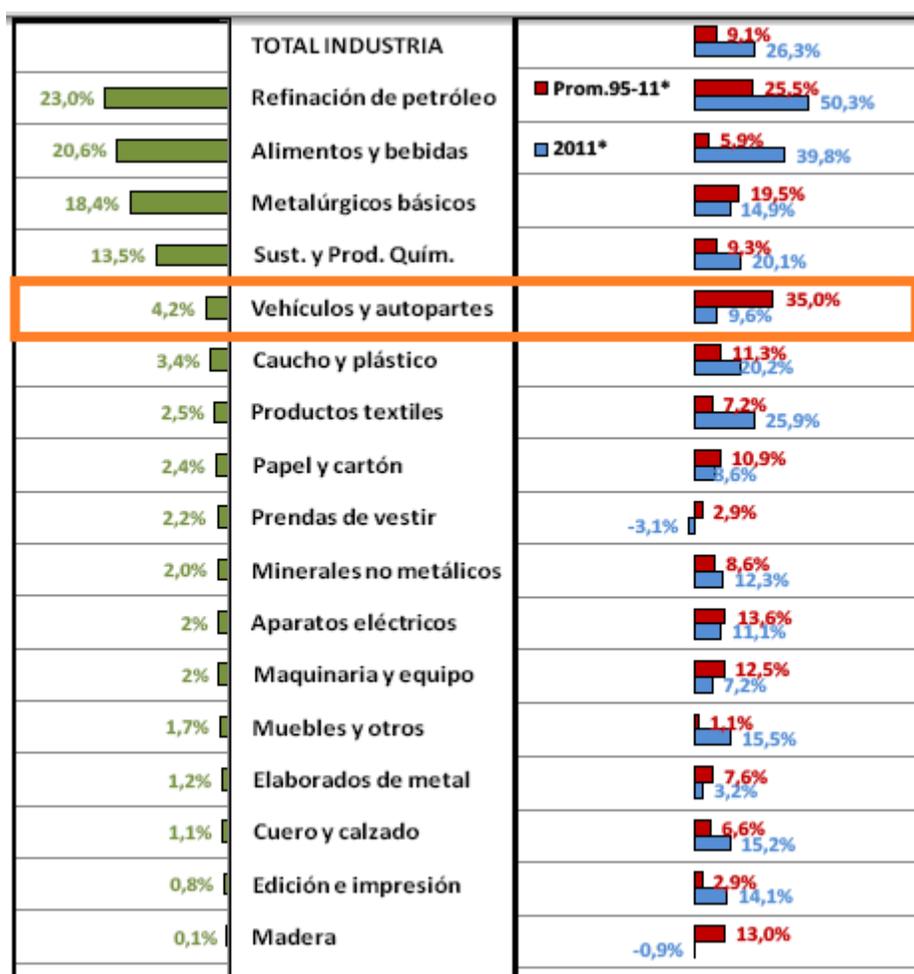
Ilustración 5: Producción, ventas y personal ocupado de vehículos automotores y autopartes. 2007-2011



Fuente: DANE – MTMR

En los últimos 15 años, al igual que en lo corrido de 2011, los sectores que más han aportado al incremento en las exportaciones industriales han sido refinación de petróleo, alimentos y bebidas, metalúrgicos básicos, sustancias y productos químicos, caucho y plástico y vehículos y autopartes (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

Ilustración 6: Participación en las exportaciones industriales (izquierda), y crecimiento anual de las exportaciones (derecha). 2011



Fuente: Departamento Nacional de Planeación. Balance del sector industrial 2011.

En el año 2011 la participación en exportaciones del sector industrial de las actividades de producción de vehículos y autopartes aumentaron 4,2% con respecto al año anterior, de igual forma, el crecimiento anual de las exportaciones para ese periodo fue de 9,6%, dándole continuidad al crecimiento presentado en los años anteriores, arrojando así un promedio acumulado de crecimiento del 35% entre 1995 y 2011.

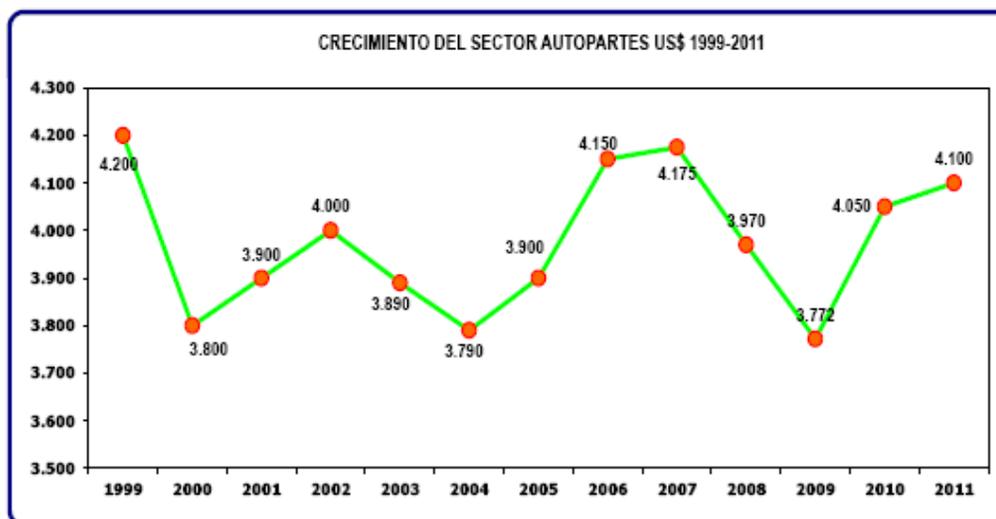
Tabla 9: Participación en el PIB de partes y piezas para vehículos. 2010.

Partes y piezas para vehículos. 2010	
Participación en el PIB industrial	0,40%
Crecimiento de la productividad laboral	9,20%
Participación en la industria	1%

Fuente: Departamento Nacional de Planeación. Balance del Sector industrial 2011. Elaboración: propia.

En cuanto a la producción de partes y piezas para vehículos en 2010 en Colombia, la participación en el PIB industrial de las actividades relacionadas con esta actividad fue de un 0,4%, mientras que el crecimiento en la productividad laboral fue cercano al 9%, teniendo en cuenta que el promedio de la industria creció 4%; igualmente se identifica la participación en la industria de estas actividades es cercana al 1%.

Ilustración 7: Crecimiento del sector autopartes 1999-2011.



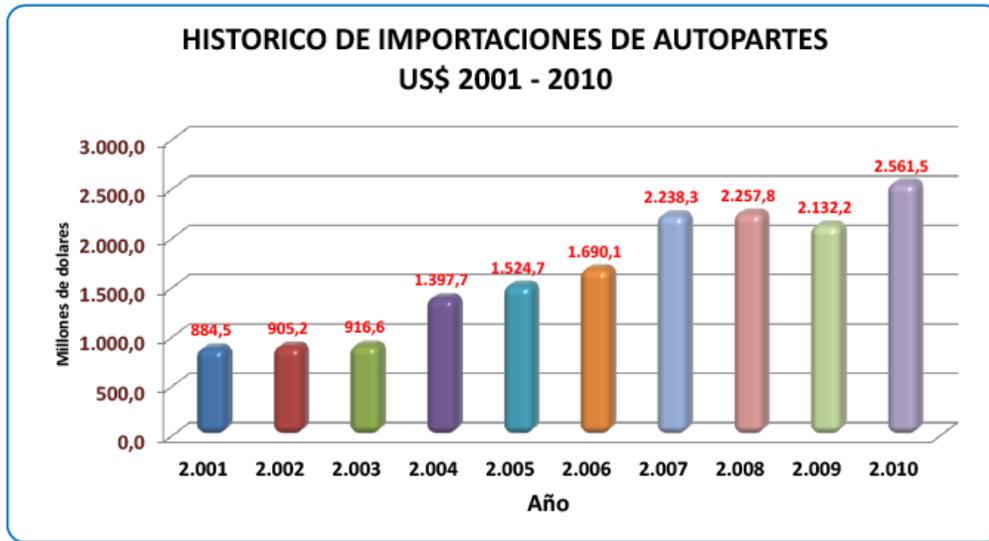
Fuente: Departamento de Mercados y Estadística. Asopartes.

Finalmente, en la anterior tabla se evidencia el crecimiento del sector autopartes en Colombia a través de las ventas, en el último periodo las ventas incrementaron un 1,3% y el promedio anual de ventas del sector es de US\$3.977 millones, cifra que se espera superar a través de la entrada en vigencia de acuerdos comerciales con otros países.

1.2.5. Importaciones generales del sector en Colombia

Las importaciones del sector autopartes en Colombia, de acuerdo con los datos históricos han presentado un gran crecimiento; aunque en el periodo 2008-2009 se presentó una reducción de 5,6%, en el periodo 2009-2010 e presentó la mayor participación con un incremento del 20,1%.

Ilustración 8: importaciones del sector autopartes 1999-2011.



Fuente: Exportaciones DANE – Acolfa

Elaboración: Departamento de Mercados y Estadísticas – Asopartes

La región de Bogotá-Cundinamarca concentro el 50% de las importaciones realizadas por el país en el año 2010, ubicándose así como la primera región con mayores compras al exterior de autopartes. Pues realizo compras por valor de US\$787,9 millones, obteniendo un aumento en las importaciones del 16% durante los tres últimos años.

Las tres principales empresas importadoras de autopartes en Colombia con General Motors (Colmotores S.A.), Sociedad de Fabricación de Automotores y Autotecnica Colombiana S.A. (Auteco).

Tabla 10: 10 Principales importadores de autopartes 2010.

Razón Social	Importación US\$ FOB
General Motors – Colmotores S.A.	448'233.035
Sociedad de Fabricación de Automotores S.A.	174'619.665
Autotecnica Colombiana S.A.- AUTEKO	144'121.968
Carbones de Cerrejon LCC	138'718.227
Suzuki Motor de Colombia	134'737.357
Compañía Colombiana Automotriz	109'192.780
Industria Colombiana de Motocicletas	98'323.323
Industria Colombiana de Llantas	63'628.690
Drummond Ltda.	57'373.293
Gelcosa	56'751.510

Fuente: Asopartes. Reporte de autopartes.2011

*Incluye material CDK de automotores y motos, motopartes y motos.

En el 2010, Estados Unidos fue el principal proveedor de autopartes para la región de Bogotá-Cundinamarca, concentrando el 20% de las importaciones del sector, lo que equivale a US\$159,9 millones. Seguidamente, las importaciones de autopartes provenientes de México fueron de US\$124,1 millones, lo que representa el 16% de las compras; Japón represento el 10% de las importaciones (US\$78,6 millones); China con el 10% (US\$78,2 millones) y Brasil con 7% (US\$1,5 millones).

Tabla 11: Principales proveedores de las importaciones Bogotá-Cundinamarca. 2010.

País	Participación
Estados Unidos	20,3%
México	15,7%
Japón	10,0%
China	9,9%
Brasil	6,5%
Corea	5,2%
Alemania	2,7%
Ecuador	2,4%
Francia	2,3%

Taiwan	1,8%
Otros	23,1%

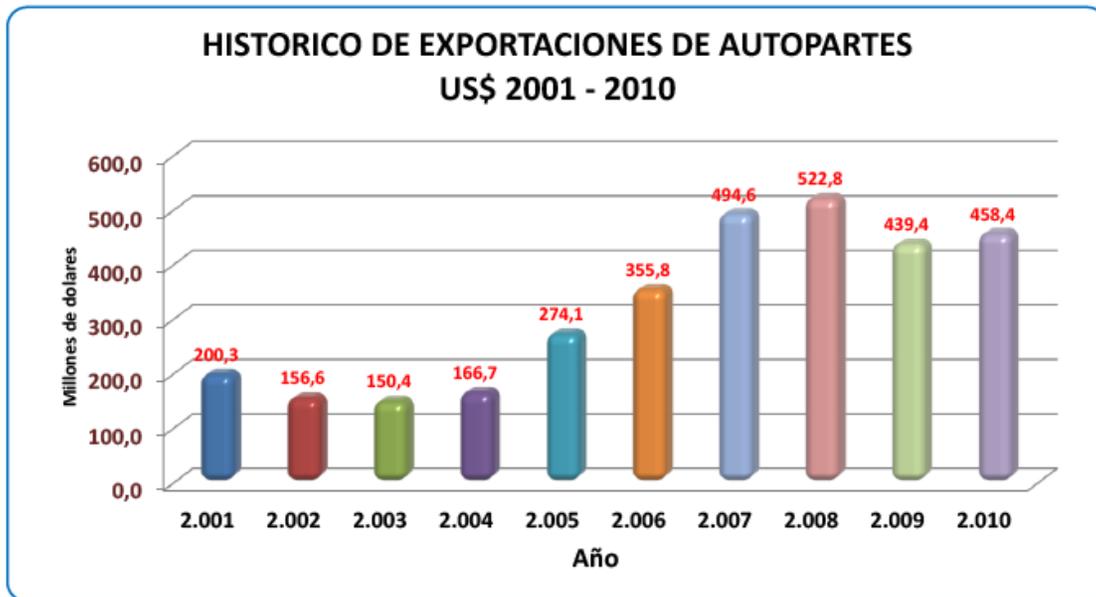
Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Guía empresarial autopartes.2011.

Según datos obtenidos de la Cámara de Comercio de Bogotá, en el año 2011, los productos del sector autopartes importados a la región de Bogotá y Cundinamarca fueron principalmente de proveniencia estadounidense, mexicana, japonesa y china; sin embargo se espera que con la firma del tratado de libre comercio con Corea, los productos provenientes de este país aumenten.

2.1.6. Exportaciones del sector en Colombia.

Las exportaciones del sector autopartes, han tenido muchas variaciones en los últimos años, en la tabla siguiente se evidencia que el mejor año fue el 2008, pues se exportaron US\$522.782.722. En el periodo 2009-2010 se presentó un incremento del 4,3%, aunque el mayor incremento presentado en la última década se evidencio en el periodo 2004-2005, con un crecimiento de las exportaciones de 64.4%.

Ilustración 9: Histórico de exportaciones de autopartes 2001-2010.

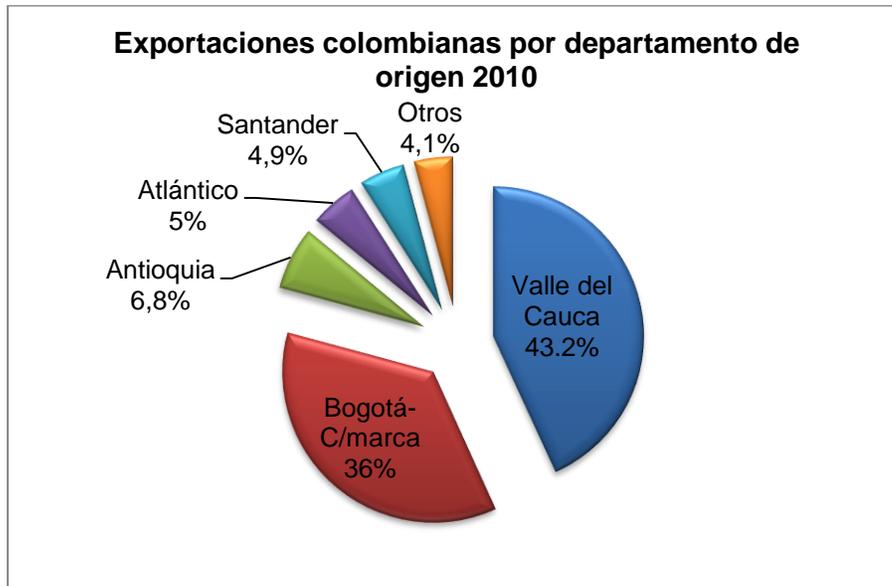


Fuente: Exportaciones DANE – Acolfa

Elaboración: Departamento de Mercados y Estadísticas – Asopartes

Según el manual de exportación de autopartes, elaborado por la Cámara de Comercio de Bogotá en el año 2011, la región Bogotá-Cundinamarca concentró el 36% de las ventas al exterior realizadas en el año 2010, lo cual representa US\$156,2 millones. Así pues, se ubicó como la segunda región exportadora de este tipo de productos, después del Valle del Cauca (43,2%).

Ilustración 10: Exportaciones colombianas de autopartes por departamento de origen. 2010.



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Guía empresarial autopartes.2011.
Elaboración: Polaris International S.A.S.

El producto más vendido al exterior, por la región de Bogotá-Cundinamarca fue el vidrio contrachapado de dimensiones y formatos que permitan su empleo en automóviles, aeronaves, barcos u otros vehículos, clasificado con la posición arancelaria 70.07.21.00.00; con US\$26,6 millones, lo que equivale al 15.8% del total de las ventas externas del sector de autopartes.

Otros productos de la región que obtuvieron alta participación en las ventas exteriores fueron: los demás sistemas de suspensión y sus partes, concentrando el 6,3% de las exportaciones; seguidamente de las guarniciones para frenos, cinturones de seguridad, los demás sistemas de dirección y sus partes y juegos de cables para bujías de encendido y demás juegos de cables de los tipos utilizados en medios de transporte. Estos productos concentraron el 43,3% de las ventas al exterior del sector en la región.

Tabla 12: Principales productos de autopartes exportados por la región Bogotá-Cundinamarca 2010.

Posición arancelaria	Descripción arancelaria	2010 Valor FOB USD miles	Part.
7007210000	--De dimensiones y formatos que permitan su empleo en automóviles, aeronaves, barcos u otros vehículos	24.642	15,8%
8708809090	---Los demás	9.821	6,3%
6813810000	--Guarniciones Para frenos	9.686	6,2%
8708210000	--Cinturones de seguridad	8.302	5,3%
8708999900	----Los demás	7.977	5,1%
8544300000	-Juegos de Cables Para Bujías de encendido y demás Juegos de Cables de Los tipos utilizados En Los medios de transporte	7.240	4,6%

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Guía empresarial autopartes.2011.

En el año 2010, el principal destino de las ventas externas de la región de Bogotá-Cundinamarca en el sector de autopartes, fue Ecuador, concentrando el 37% de las ventas, lo que equivale a US\$57,6 millones; seguido de Venezuela con una participación del 31% (US\$48,5 millones) y Estados Unidos con ventas de US\$16,5 millones, lo que representa el 11% del total.

Tabla 13: Principales destinos de las exportaciones de la Región Bogotá-Cundinamarca 2010.

País	Participación de las exportaciones del sector autopartes
Ecuador	36,9%
Venezuela	31,1%
Estados Unidos	10,6%
Perú	2,6%
México	2,5%
Alemania	1,9%
Guatemala	1,8%
Chile	1,7%
Panamá	1,0%

Costa Rica	1,0%
Otros	9,0%

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Guía empresarial autopartes.2011.

El 64% de las exportaciones realizadas durante el 2010, recibieron preferencias por certificado de origen de la Comunidad Andina CAN; 1,7% del Sistema General de Preferencias SGP; 1,6% del G3; 1,6% del Aladi y 0,7% del ATPA (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011). Finalmente, EL 29,6% de las exportaciones del sector se realizaron sin aplicarse ningún tratamiento preferencial.

En el 2010, las empresas Incolbestos S.A., C.I. Maresa de Colombia, Gabriel de Colombia, AGP de Colombia, Andina Trim y Vitro Colombia; concentraron el 50% del total de las exportaciones de autopartes en la región de Bogotá-Cundinamarca.

Tabla 14: Principales empresas exportadoras de la región Bogotá-Cundinamarca. 2010.

Nit	Razón Social	Valor FOB US\$	Participación
860054886	Incolbestos S.A.	20´185.772	13%
830012622	C.I. Maresa de Colombia Ltda.	15´201.785	10%
860525812	Gabriel de Colombia S.A.	14´492.516	9%
860535706	AGP de Colombia S.A.	13´573.170	9%
860507803	Andina Trim Ltda.	8´361.414	5%
860031699	Vitro Colombia	6´811.078	4%

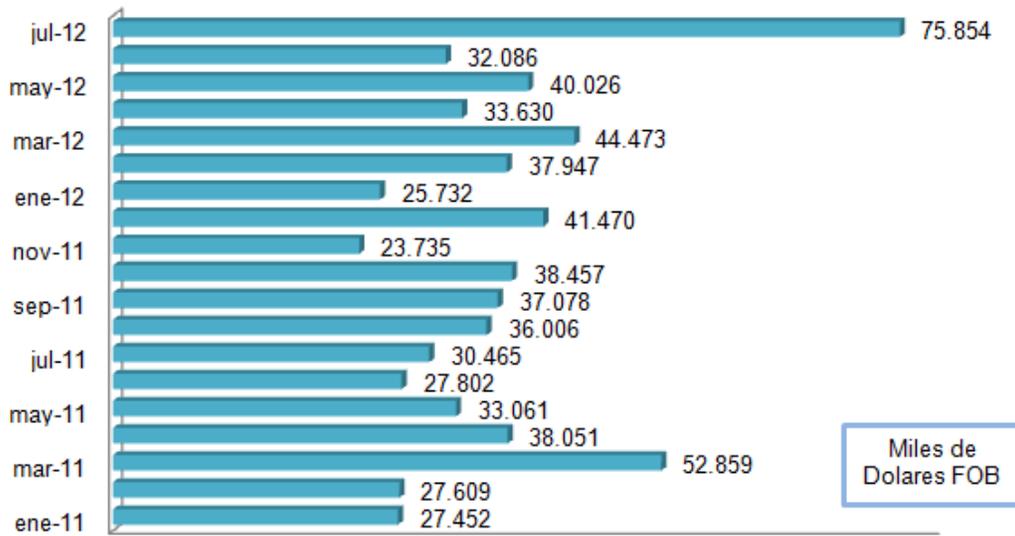
Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. Guía empresarial autopartes.2011.

Elaboración: Polaris International S.A.S.

Las exportaciones correspondientes a los productos del capítulo arancelario 87, los cuales incluyen vehículos automóviles, tractores, ciclos, partes y accesorios; han sido fluctuantes durante el periodo Enero de 2011 - Julio de 2012, el incremento más notorio

se presentó en el periodo Junio de 2012-Julio 2012, con un incremento en las exportaciones de US\$43.676, lo que representa un aumento del 136,4%.

Ilustración 11: Valor de las exportaciones de Vehículos automóviles, tractores, ciclos, partes y accesorios (capítulo arancelario 87). 2011-2012



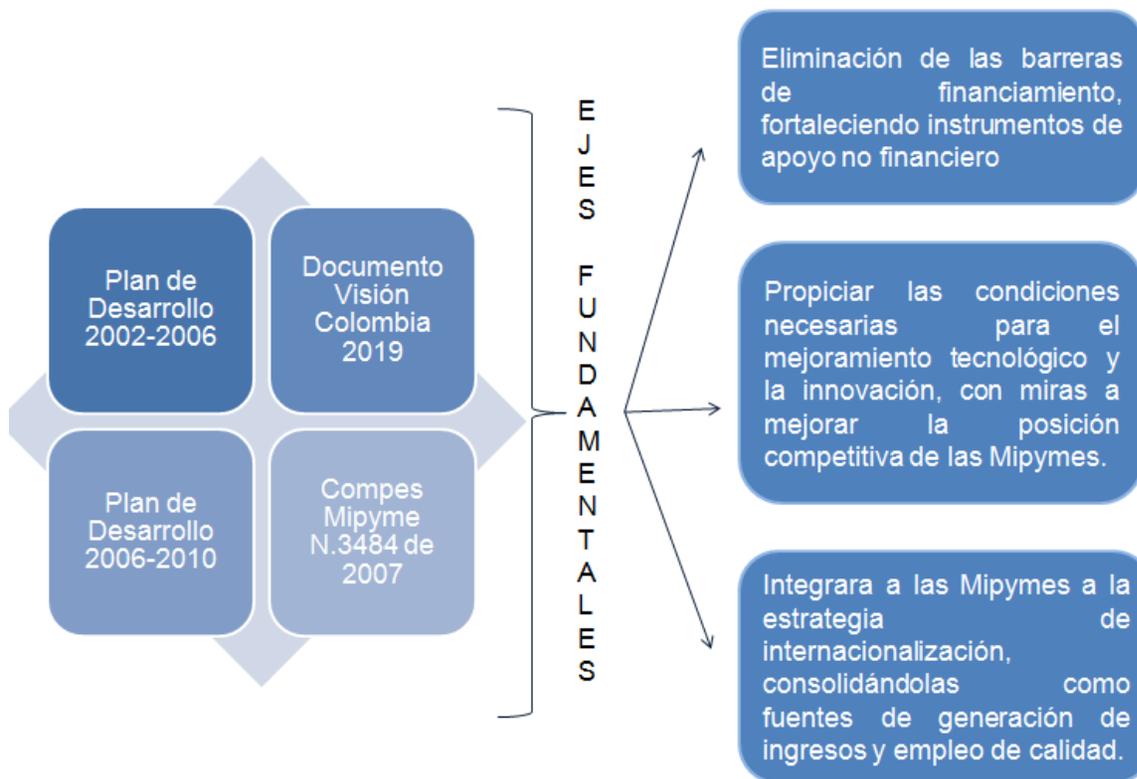
Fuente: DANE. Colombia, exportaciones según capítulos del arancel. 2008-2012

1.2.7. Papel del gobierno frente al sector.

Las Mi pymes son la base de la economía colombiana, pues en 2011 construían cerca del 96% de las empresas en el país, con una concentración del 96,4% solo en Bogotá, lo cual representaba la existencia de 23.000 empresas de esta categoría en la región. Por esta razón, el gobierno ha impulsado acciones para la protección y desarrollo de las Mi pymes, así que con la expedición de la ley 590 de 2000, se da uno de los pasos más importantes en la historia reciente, para la exclusión de la marginalidad del panorama económico de las PYMES; posteriormente, con la modificación de esta a través de la ley 905 de 2004, el actual marco normativo, se crean instituciones con el

objeto de fortalecer la estrategia de impulso a estas, para eliminar las barreras de acceso al financiamiento y desarrollar instrumentos institucionales de apoyo; se dota al empresario de herramientas para hacer frente a la incremental inestabilidad económica y al riesgo inherente del comercio mundial. Pese a esto, su desarrollo ha sido estéril y poco esperanzador, básicamente, por el bajo interés en operar esquemas asociativos y la poca iniciativa para explorar las vías que configuran el apoyo gubernamental (Rodríguez, 2003).

Ilustración 12: Las recientes políticas públicas que incorporan a las PYMES.



Fuente: Creación de una empresa de consultoría y asesoría financiera para las Pymes bogotanas del sector autopartes. 2009. Elaboración: Propia.

En el siguiente cuadro se mencionan las normas que inciden de manera directa en las Pymes colombianas:

Tabla 15: Normas que inciden directamente sobre las pymes colombianas.

NORMA	SINOPSIS
Ley 344 de 1996. Financiación de proyectos para la creación de empresas.	El SENA destinará el 20% de los ingresos recibidos por los aportes de nóminas, para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo, el objetivo es promover la creación y la consolidación de empresas, a través del impulso y apoyo a proyectos calificados y clasificados como de alto contenido de innovación y desarrollo tecnológico.
Decreto 393 de Marzo 4 de 2002. Registro Único Empresarial.	“Por el cual se modifican parcialmente los decretos que reglamentan el funcionamiento del registro de proponentes en las cámaras de comercio y se fijan las tarifas relativas a los registros de proponentes y mercantil”. El valor de matrícula o renovación en el registro público mercantil, se liquidará de acuerdo al monto de los activos.
Decreto 1780 de 2003	“Por el cual se crea el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica Empresarial para las Mi pymes”
Decreto 3078 de Septiembre 8 de 2006	“Creado con el objeto de promover el acceso al crédito y los demás servicios financieros a las personas de menores ingresos, micro, pequeñas y medianas empresas y emprendedores”.
Ley 116 del 27 de Diciembre de 2006	“Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones”.
Ley 1014 de 2006. Creación de empresas	Su objeto principal es fomentar la cultura del emprendimiento, disponer de un conjunto de principios normativos para la creación de empresas, y designar funciones a los entes territoriales.
Decreto 4051 de 2007	Establecen beneficios para las Mi pymes que inicien proyectos productivos en zonas francas permanentes.
Ley 1150 de 2007	Reforma La contratación con recursos públicos y establece seis importantes modificaciones para ampliar la participación de las Microempresas y las PYMES.
Ley 1231 del 7 de Octubre de 2008	Por medio de la cual se establecen reglas de juego claras para el factoring, partiendo del hecho de que de ahora en adelante toda cuenta de cobro o factura por la compraventa de bienes o prestación de servicios se convierte en un título valor.
Decreto 525 del 23	“Por el cual se permite a las Mi pymes hacer el descuento

de Febrero de 2009	automático del pago de los aportes parafiscales, de tal forma que durante el primer año de existencia paguen el 25%, el segundo el 50%, el tercero el 75% y solo el cuarto el 100%”
--------------------	---

Fuente: Creación de una empresa de consultoría y asesoría financiera para las Pymes bogotanas del sector autopartes. 2009. Y www.mypimes.gov.co.

A continuación, se menciona otro grupo de normas que se refieren directamente a reglamentaciones de las Pymes colombianas del sector autopartes:

Tabla 16: Normas que inciden directamente sobre las pymes colombianas del sector autopartes.

NORMA	SINOPSIS
Decreto 1118 del 1 de Junio de 1994	Por el cual se dictan normas en materia de incorporación del material de producción nacional en el ensamble de motocicletas. <ul style="list-style-type: none"> • Compras mínimas de material nacional. • Deberán cumplir anualmente con un Porcentaje de Integración Nacional (PIN) mínimo de del 17%.
Decreto 1250 del 7 de Julio de 1998	Por el cual se señalan los requisitos para la expedición de la autorización de ensamble. Las industrias de fabricación o ensamble de vehículos automotores o aviones que se refieren a las partidas 9801 a 9807 del Arancel de Aduanas, deberán solicitar autorización al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
Decreto 0701 del 30 de Julio de 2002	Por la cual se señalan los requisitos para la expedición de la autorización de transformación o ensamble para autopartes y materias primas contemplada en la Nota Complementaria Nacional en el Capítulo 98 de Arancel de Aduanas.
Resolución 0970 del 22 de Octubre de 2002	“Por la cual se determina la información que deben suministrar semestral y anualmente las compañías autorizadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para la transformación o ensamble de autopartes y materiales para el ensamble de vehículos”

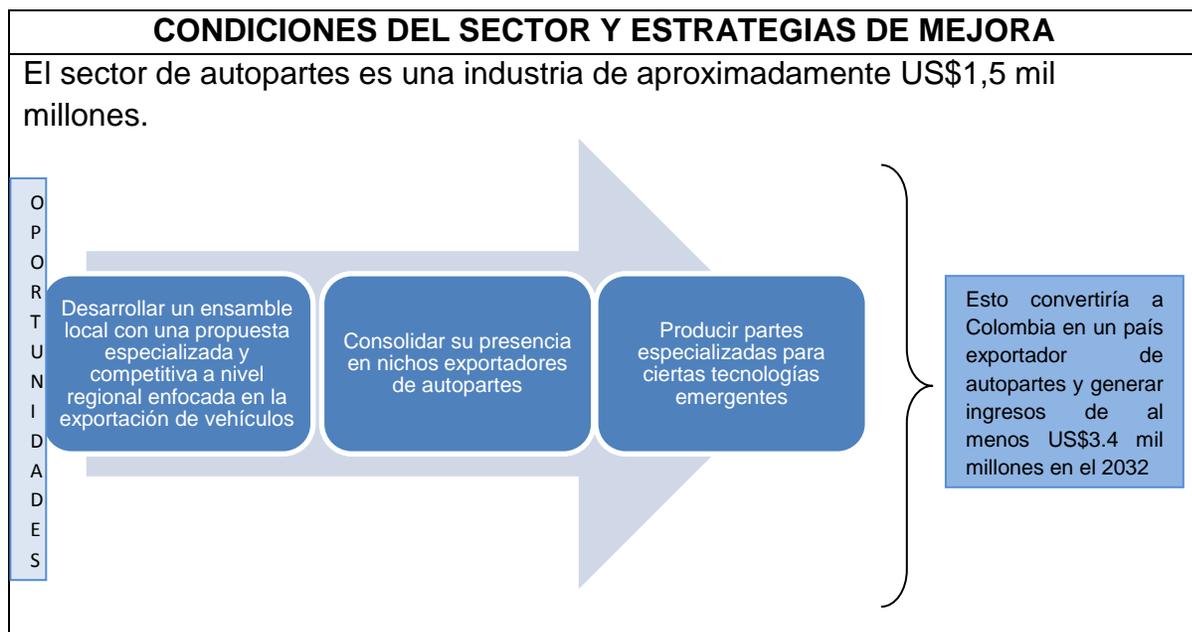
Fuente: Creación de una empresa de consultoría y asesoría financiera para las Pymes bogotanas del sector autopartes. 2009. www.mypimes.gov.co.

En materia de autopartes, la normatividad colombiana es clara en regulaciones referentes a la incorporación de materiales nacionales en la fabricación de autopartes para motocicletas, los requisitos necesarios para la expedición de la autorización de ensamble, los requisitos necesarios para la expedición de la autorización de transformación o ensamble para autopartes y materias primas, y la información necesaria que deben suministrar de manera semestral y anual las compañías que transformen, ensamblan vehículos y sus componentes.

1.2.8. Programa de Transformación productiva

Según el Programa de Transformación Productiva presentado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el sector de autopartes tiene la oportunidad de desarrollarse a través de la estrategia automotriz, ejecutando iniciativas sectoriales de carácter crítico.

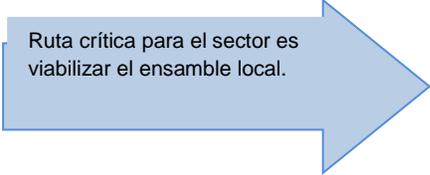
Ilustración 13: Condiciones del sector y estrategias de mejora, según el PTP.



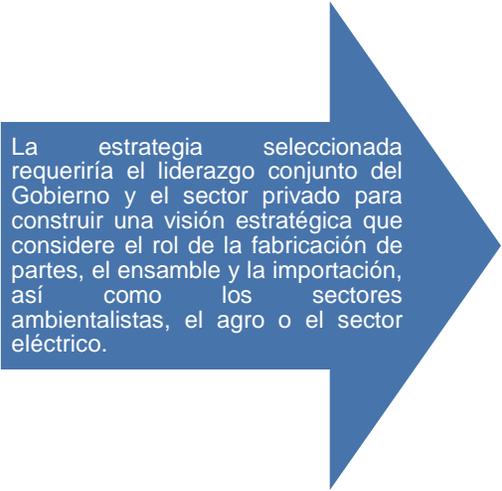
El sector de autopartes actualmente se encuentra amenazado por la reducción significativa del ensamble local.

Reducción de la escala para ensamble en los próximos años, gracias a la apertura de mercados gracias a la vigencia de los TLCs y el cierre de los países vecinos

Ruta crítica para el sector es viabilizar el ensamble local.



El sector público y privado podrían promover estrategias para viabilizar el ensamble local como desarrollar vehículos “populares”, que usen combustibles “limpios” o incluso vehículos eléctricos.



La estrategia seleccionada requeriría el liderazgo conjunto del Gobierno y el sector privado para construir una visión estratégica que considere el rol de la fabricación de partes, el ensamble y la importación, así como los sectores ambientalistas, el agro o el sector eléctrico.



Independientemente de la estrategia seleccionada, dicho liderazgo es fundamental para ejecutar acciones críticas como la identificación de las partes competitivas y el desarrollo de un cluster que genere ventajas logísticas y de asociatividad

Para alcanzar las aspiraciones, los principales actores del sector comprometerse con la implementación de las iniciativas que conforman la agenda estratégica.



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. McKinsey & Company. Elaboración: Propia.

El programa de transformación productiva fija ciertas barreras que la industria de autopartes en el país debe superar con el fin de convertirse en un sector de talla mundial.

Ilustración 14: Barreras del sector.

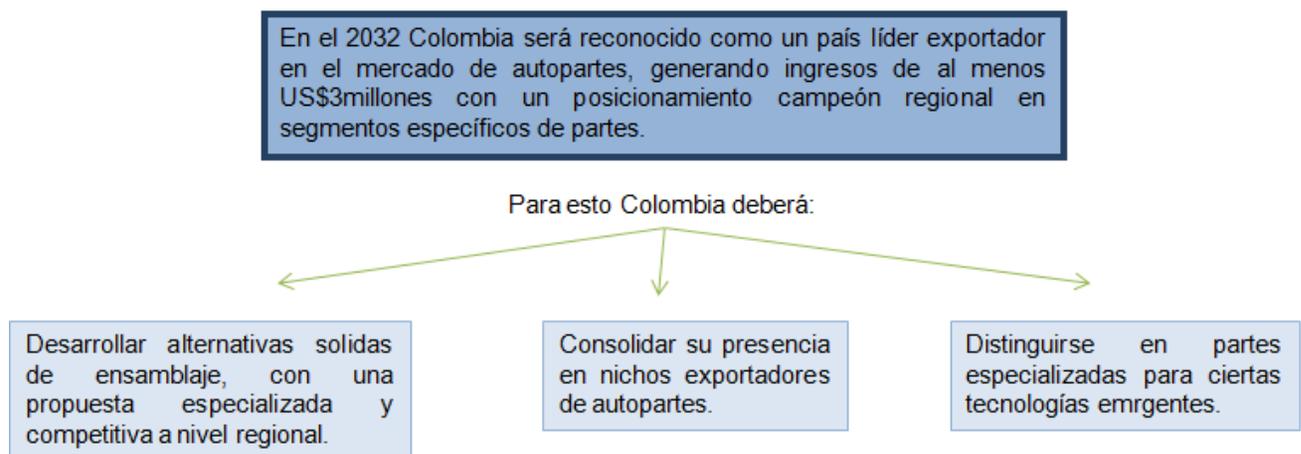
Barreras	Descripción
1 Relativo bajo valor agregado de partes fabricadas localmente	<ul style="list-style-type: none"> La producción de partes de alta complejidad es liderado por los proveedores globales (Tier 1), los cuales están basados en países como EE.UU.
2 Baja escala del sector automotriz	<ul style="list-style-type: none"> La escala de la fabricación local de autopartes se deriva de la oferta diversificada de modelos y equipo de reposición orientada principalmente al mercado local y a las exportaciones a Ecuador y Venezuela
3 Altos costos logísticos y de materias primas	<ul style="list-style-type: none"> Los costos de materias primas en Colombia son mayores que en países como EE.UU. debido a la necesidad de importación de la mayoría de materias primas y los costos de fletes locales
4 Baja I+D+i local	<ul style="list-style-type: none"> La inversión en I+D+i es relativamente baja y no existe un esfuerzo conjunto de la industria para fortalecer la I+D+i para el sector como un todo
5 Sub-óptima organización de funciones y tareas	<ul style="list-style-type: none"> Existen oportunidades para aumentar la coordinación sectorial en actividades como comprar en conjunto materias primas, desarrollar inteligencia de mercados al exterior, o invertir en conjunto en I+D+i

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. McKinsey & Company

El sector de autopartes en Colombia se encuentra limitado por aspectos como: el bajo valor agregado de los productos fabricados a nivel local, ya que la producción de partes de alta complejidad es liderada por compañías globales; la baja inversión en aspectos concernientes a la investigación y desarrollo de los productos, la falta de asociatividad entre empresas del sector y los altos costos logísticos y de transporte a nivel nacional.

Así pues, se construyó una aspiración para desarrollar el sector en el largo plazo, la cual es:

Ilustración 15: Desarrollo del sector autopartes en el largo plazo.



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. McKinsey & Company. Elaboración: Propia.

Para alcanzar esta aspiración, en la cual se pretende solidificar la competitividad, consolidar la presencia de autopartes a nivel mundial y distinguirse a través de la especialización y la tecnología, el sector deberá desarrollar las siguientes habilidades:

Ilustración 16: Habilidades a desarrollar por el sector autopartes.

Aumentar los niveles de ensamble y sub-ensamble, así como mayor sofisticación de productos locales, mediante el aumento de participación de Colombia en la cadena automotriz.

Generar economías de escala que permitan apalancar inversiones en capital y mayor utilización de capacidad, mediante el enfoque en mercados que permitan aumentar el volumen.

Enfocar la oferta en un portafolio especializado de partes que tengan ventajas competitivas a partir de los costos de mano de obra, la posición geográfica y el conocimiento desarrollado.

Desarrollar apuestas viables para la especialización tecnológica en el país, tales como energías alternativas (p.ej. Gas, biocombustibles, vehículos eléctricos).

Optimizar la organización de la cadena productiva a partir del desarrollo de una estructura de cluster automotriz, que permitan ventajas logísticas y de escala para la exportación de vehículos y autopartes.

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. McKinsey & Company. Elaboración: Propia.

1.2.9. Cadenas Productivas en Colombia (Clústers) ministerio de comercio

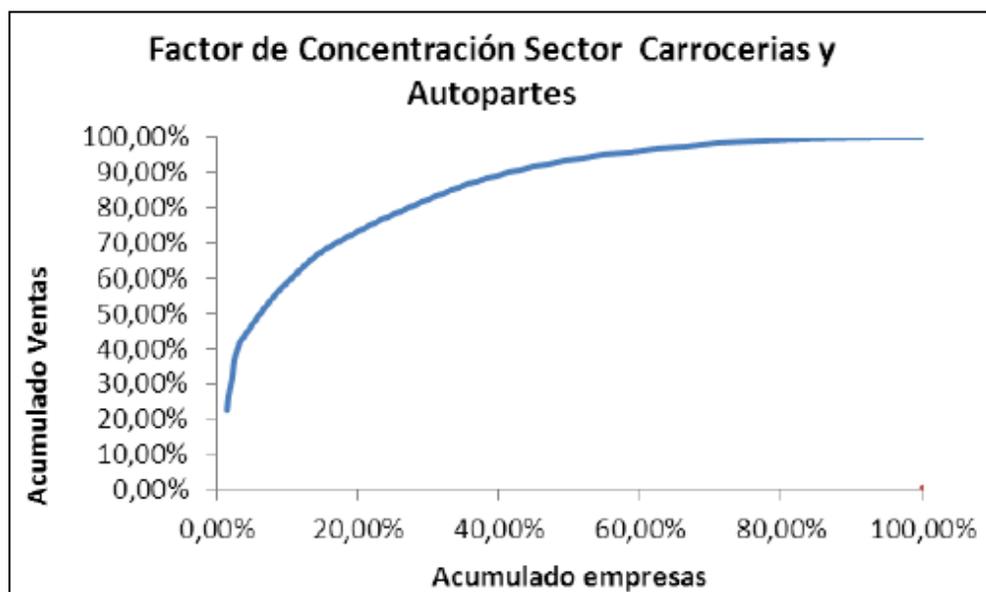
La industria automotriz en Colombia nace con los talleres de mantenimiento, posteriormente se incursiona en la reposición de piezas y partes hasta llegar al proceso de ensamblaje. Actualmente, en Colombia se identifican varios nichos de negocio dentro de la cadena productiva, entre los que se encuentran: ensambladoras de automóviles, ensambladoras de motos, fabricantes de autopartes, concesionarios de automotores, distribuidoras de repuestos y servicios postventa (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011). Además de esto se involucran artículos producidos en otras cadenas productivas como la de textiles, metalmecánica y petroquímica (plástico y caucho).

En lo que respecta a la actividad de ensamble, en Colombia existen tres empresas terminales dedicadas a varias líneas, desde vehículos de servicio público hasta camiones, contando con una capacidad instalada de 180.000 vehículos por año; estas empresas son: Sofasa, la Fabrica Colombiana de Automotores (Colmotores) y la Compañía Automotriz (CCA). La producción de estas empresas está concentrada en la línea de automóviles, la cual representa el 73% del total de las unidades producidas, por otra parte la producción de vehículos comerciales alcanza el 22% y los camperos el 5% (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

En cuanto a la actividad de fabricación y ensamble de carrocerías, se encuentran empresas como Non Plus Ultra, Superbus de Bogotá, Superbus de Medellín, Carrocerías el Sol y Técnicos Fabricantes de Carrocerías.

En la producción de autopartes, existe una menor concentración industrial, pues existe un gran número de empresas dedicadas a la fabricación de partes de vehículos, las cuales se concentran en abastecer el mercado de repuestos o proveer a las empresas ensambladoras. Las empresas dedicadas a la fabricación de autopartes han logrado un importante reconocimiento en el mercado gracias a la calidad de sus productos, la incorporación de innovaciones y la apertura a mercados internacionales (Departamento Nacional de Planeación, 2011). Es importante resaltar que en este segmento hay una gran presencia de pequeñas y medianas empresas.

Ilustración 17: Factor de concentración del sector carrocerías y autopartes



Fuente: BPR-Benchmarking

Según el reporte sectorial de autopartes, realizado por la herramienta BPR de Benchmarking, basándose en el principio de Pareto se tomaron 72 empresas, para establecer el factor de concentración del sector de autopartes según las ventas. Así pues se encontró que las primeras 18 empresas equivalen al 26,09% del total de empresas analizadas y concentran el 79,01% de las ventas. La primera empresa en ventas es la Fábrica Nacional de Autopartes S.A. con \$613.375 millones en ventas, seguida por la Industria Colombiana de Motocicletas Yamaha S.A. con \$456.474 millones vendidos y finalmente Yazaki Ciemel S.A. con \$136.568 millones. Estas tres empresas equivalen al 4,35% del total de las empresas analizadas y concentran el 44,71% de las ventas.

1.3. Análisis del modelo matricial.

El modelo matricial constituye la base para llevar a cabo el análisis de la planeación estrategia de la empresa; lo cual conlleva a la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo a través de la implementación de objetivos, estrategias, metas e indicadores de gestión.

1.3.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

La matriz MEFE, recoge información proveniente del entorno y la traduce en oportunidades y amenazas para la empresa (Restrepo, 2004). Así mismo, establece para cada uno de estos factores, una ponderación de acuerdo a su importancia relativa, obteniendo de esta manera resultados parciales para cada factor determinante.

Tabla 17: Matriz MEFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
TLC'S USA, KOREA, CHINA, CHILE, PERU, triangulo norte	15%	4	0,60
Alianzas con Proveedores	13%	4	0,52
Comercio con China	10%	4	0,40
Intermediacion, desarrollo de portafolio de productivos de comercializacion sector autopartes	5%	3	0,15
Sitp Sistema Integrado de Transporte Publico bogota, y otras ciudades	10%	4	0,40
Competencia informal (mercado de reposicion y talleres)	4%	3	0,12
Comercializacion, nuevos usos al cable de acero importado (sector sector servicios, sector construccion, automotriz)	10%	4	0,40
Apoyo CCB, proexport, ministerio de industria comerciom y turismo, camaracas bilaterales	6%	4	0,24
			-
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS			
TLC Corea	9%	1	0,09
Implementacion de Nuevas Tecnologias	9%	1	0,09
Globalizacion	8%	2	0,16
Competencia informal	1%	1	0,01
			-
TOTAL	100%		3,18

Fuente: CIDEM.

De acuerdo al análisis externo que se llevó a cabo en conjunto con la empresa y el consultor, se determinaron una serie de factores externos, los cuales se clasificaron como amenazas y oportunidades para el desarrollo futuro de la compañía en los mercados internacionales. Así pues, entre los factores favorables para la empresa se encontraron: los tratados de libre comercio que está adelantando Colombia, las posibles alianzas con proveedores internacionales, la integración del sistema de transporte público a nivel local y el apoyo de instituciones de estado en el proceso de internacionalización. Por otra parte, factores como la competencia informal, las nuevas tecnologías y el TLC con Corea representan factores amenazantes para el desarrollo de la empresa a nivel internacional.

1.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Esta matriz lleva a cabo un análisis de la capacidad operativa de la organización. Las categorías que se utilizan para llevar a cabo la elaboración de esta matriz son las áreas funcionales de la empresa (mercadeo, finanzas, recursos humanos, operaciones, etc), sobre las cuales se identifican los factores que representan las debilidades y amenazas.

En este sentido, la elaboración de la matriz MEFI requiere: identificar los factores clave internos, ponderarlos, evaluarlos de acuerdo con un código similar al utilizado en la matriz MEFE, obtener un resultado por factor y determinar un total que permita determinar el estado actual del ámbito organizacional (Restrepo, 2004).

1.3.3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Esta matriz se lleva a cabo para tomar un punto de referenciarían entre la empresa y sus actuales competidores en el mercado. En este sentido, se analizan las bondades y deficiencias de la competencia, basándose en los factores clave de éxito, los cuales son los aspectos de gestión que se destacan en el sector debido a su importancia, en cuanto a que su utilización garantiza la permanencia en el mercado de los actores.

Tabla 19: Matriz MPC

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	GUAYACOL		NAVCAR		GUAYAS B&G		GUAYALRES LTDA	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
PRECIO	16%	4	0,6	4	0,6	1	0,2	3	0,5
ENTREGAS OPORTUNAS	10%	2	0,2	4	0,4	1	0,1	3	0,3
SERVICIO AL CLIENTE	6%	2	0,1	3	0,2	1	0,1	4	0,2
CONDICIONES COMERCIALES	7%	3	0,2	4	0,3	3	0,2	3	0,2
TECNOLOGIAS LIMPIAS	5%	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
PRODUCCION DE TALLA MUNDIAL	5%	2	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,2
CALIDAD	6%	4	0,2	2	0,1	4	0,2	4	0,2
INNOVACION	10%	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
EXPORTACIONES	10%	1	0,1	4	0,2	3	0,2	3	0,2
APERTURA DE NUEVOS MERCADOS	7%	2	0,1	3	0,2	3	0,2	3	0,2
DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO	6%	1	0,1	3	0,2	1	0,1	4	0,2
DESARROLLAR AL EQUIPO COMERCIAL	6%	2	0,1	3	0,2	4	0,2	3	0,2
COSTOS	6%	1	0,1	4	0,2	3	0,2	3	0,2
	100%		1,9		2,8		1,7		2,5

Fuente: CIDEM.

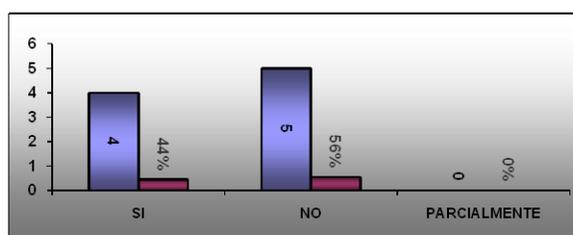
De acuerdo a la calificación de los factores respecto a la empresa Industrias Guayacol Ltda y sus tres principales competidores en el mercado nacional, empresas como Navcar y Guayalres Ltda obtuvieron calificaciones superiores a las de Guayacol en cuanto a la implementación de los factores clave de éxito en el mercado (2.8, 2.5 y 1.9 respectivamente). En este sentido, sus dos principales competidores, superan a Guayacol en aspectos como: entrega oportuna, servicio al cliente, condiciones comerciales, producción de talla mundial, costos y diversificación del portafolio.

1.3.4. Matriz de Evaluación de la Misión (MEMI).

Esta matriz evalúa cuales son los principales aspectos que debe contener la misión de una empresa, entre los cuales se encuentran: enfoque en las necesidades del cliente, calidad, servicio, diseño, tecnología, compromiso social, liderazgo en el mercado y rentabilidad. Se analiza si la actual misión de la empresa contiene estos aspectos, y cuáles son los más importantes a resaltar; posteriormente, se procede a la estructuración de la misión empresarial.

Tabla 20: Matriz MEMI

FACTORES	SI	NO	PARCIALMENTE
CLIENTES (NECESIDADES)	X		
FABRICACION Y COMERCIALIZACION	x		
CALIDAD	X		
SERVICIO		X	
DISEÑO		X	
TECNOLOGIA		x	
COMPROMISO CON EL PAIS	X		
LIDERAZGO DE MERCADO		X	
RENTABILIDAD		*	
ANALISIS			
SI	4	44%	
NO	5	56%	
PARCIALMENTE	0	0%	



Fuente: CIDEM.

La misión de Industrias Guayacol Ltda debe estar enfocada en brindar seguridad y confianza a sus clientes e intermediarios del sector automotriz e industrial, mediante la fabricación de cables de control (guayas) para todo tipo de mandos mecánicos, elaborados con las especificaciones técnicas requeridas.

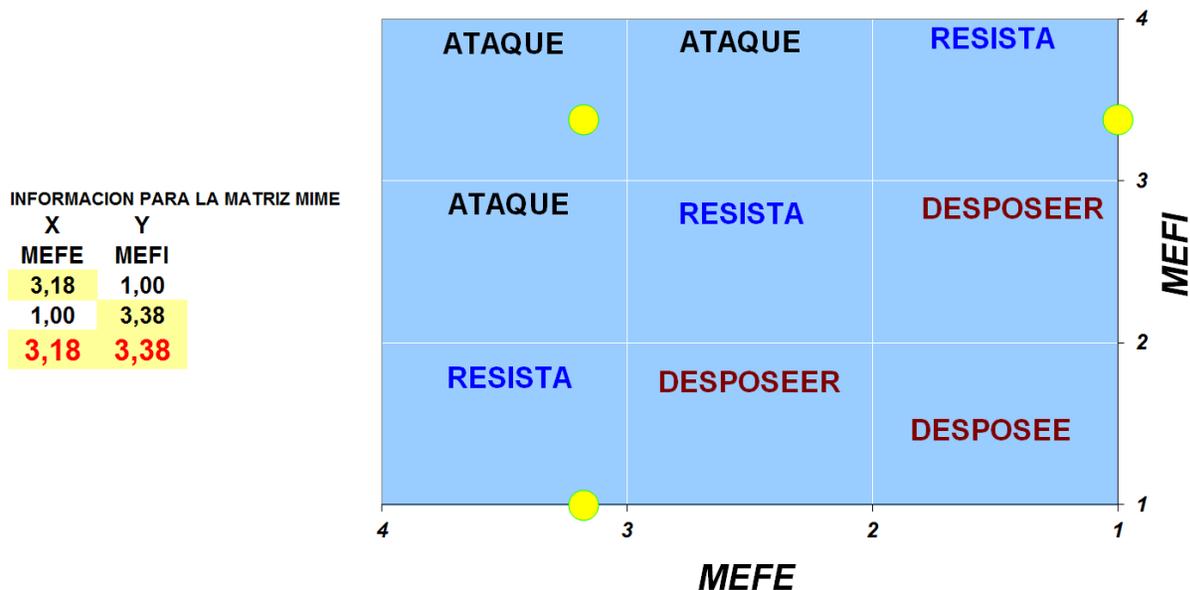
Además de esto, debe enunciarse de forma clara el propósito fundamental de la empresa, el cual hace alusión a la fabricación y comercialización de autopartes para reposición, teniendo en cuenta aspectos como: satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, reconocimiento por la alta calidad de los productos y

servicios, mejoramiento continuo, garantizar el bienestar y desarrollo de los integrantes de la empresa, la conservación del medio ambiente y el desarrollo social y económico del país.

1.3.5. Matriz Interna y Matriz Externa

Esta matriz cruza la información obtenida en las matrices MEFE y MEFI, con el fin de obtener una idea de la posición estratégica en que se encuentra la compañía (Restrepo, 2004).

Tabla 21: Matriz MIME



Fuente: CIDEM.

Según los resultados arrojados por la matriz MIME, la empresa se encuentra en una posición estratégica de resistencia, en la que se aconseja prudencia en las decisiones estratégicas, lo cual significa moderación en la inversión, mesura en el gasto, y adoptar una tendencia a mantener el status quo de la empresa, vigilando de manera cuidadosa el entorno y la capacidad operativa de la empresa. Sin embargo, se observa una

tendencia hacia la posición de ataque ya que las condiciones internas y externas son favorables.

1.3.6. Matriz de Posición estratégica y evaluación de la Acción (PEEA y GRAN PEEA).

En la evaluación de esta matriz se evalúan ciertas variables a través de las cuales se contrastan los resultados obtenidos en la matriz MIME. El primer factor a evaluar es la fortaleza industrial, a través del cual se analizan el comportamiento de la demanda y las posibles crisis estructurales que tienen su origen en la gerencia de la empresa. El segundo factor a evaluar es el análisis estructural, basado en el modelo de los sectores industriales propuesto por Porter en función del riesgo, los proveedores, la rivalidad, los compradores y los bienes sustitutos y complementarios.

Al evaluar el clima de negocios se evalúan aspectos como. La estabilidad macroeconómica, la seguridad de la inversión, la estabilidad política, la estabilidad jurídica, la competitividad en puertos y aeropuertos y la seguridad en todos los niveles (Restrepo, 2004). Para evaluar la fortaleza financiera se analizan los indicadores más relevantes para la empresa, los cuales pueden ser: liquidez rentabilidad, inventarios, etc. Finalmente, al evaluar la ventaja competitiva, se analizan aspectos como el diseño de los productos, la marca, el precio, el servicio, etc.

Tabla 22: Matriz PEEA

	PUNTOS		
	X FF/CN	Y VC/FI	
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-2,60		PROPIA
CLIMA NEGOCIO - RIESGO PAIS (CN - RP)		-3,00	DEL SECTOR
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)	4,67		DEL SECTOR
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		3,75	PROPIA
	2,07	0,75	

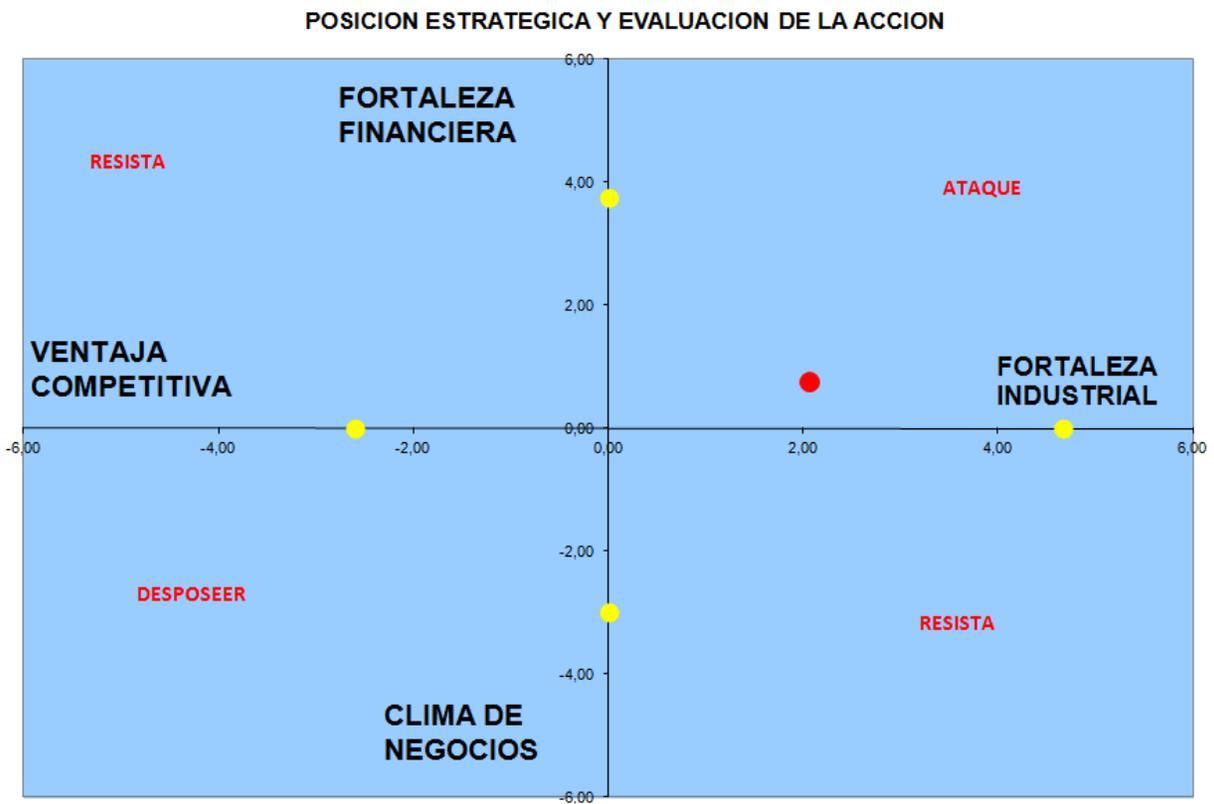
Fuente: CIDEM.

DETERMINACION VENTAJA COMPETITIVA		
- 2,0	SERVICIO TECNICO	
- 1,0	CALIDAD DEL PRODUCTO	
- 5,0	DISTRIBUCION	CALIFICACIÓN: -1 (MEJOR), -6 (PEOR)
- 6,0	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	
1,0	INFRAESTRUCTURA	
- 13,0	TOTAL	
- 2,6	PROMEDIO	
CLIMA		
- 2,0	SEGURIDAD	
- 1,0	DEVALUACION	CALIFICACIÓN: -1 (MEJOR), -6 (PEOR)
- 6,0	COMPETENCIA DESLEAL	
- 9,0	TOTAL	
- 3,0	PROMEDIO	
FORT INDUSTRIA		
4,0	PROVEEDORES	
5,0	CLIENTES	CALIFICACIÓN: 6 (MEJOR), 1 (PEOR)
5,0	COMPETIDORES	
14,0	TOTAL	
4,7		
FORT FINANCIERA		
4,0	LIQUIDEZ	
5,0	ENDEUDAMIENTO	
3,0	RENTABILIDAD	CALIFICACIÓN: 6 (MEJOR), 1 (PEOR)
3,0	ROTACION DE CARTERA	
15,0	TOTAL	
3,8	PROMEDIO	

Fuente: CIDEM

Luego de analizar las variables de ventaja competitiva, clima, la fortaleza de la industria y fortaleza de la empresa de acuerdo a las características de la empresa y los aspectos que definen en cada una de estas variables. Se llevó a cabo su evaluación, determinando que la variable de mayor poder para la empresa es la fortaleza de la industria, debido a las relaciones existentes con proveedores, clientes y competidores; seguida de la fortaleza financiera y las ventajas competitivas de la empresa en materia de calidad, distribución y servicio técnico.

Tabla 23: Matriz GRAN PEEA



Fuente: CIDEM.

Según esta evaluación la empresa se encuentra en una posición estratégica de ataque con fuerte tendencia hacia la resistencia, lo cual confirma las sólidas condiciones

internas y externas que posee la compañía. Sin embargo, es prudente tomar decisiones estratégicas poco apresuradas y adoptar medidas de moderación en lo referente al gasto y la inversión.

1.3.7. DOFA

Es una herramienta analítica que permite recopilar la información sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades establecidas en las matrices MEFE y MEFI, con el fin de determinar las estrategias genéricas que conviene ser implementadas por la empresa con el fin de conseguir transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Ver Anexo 1: Software Matricial DOFA

Luego de la elaboración y análisis de la matriz DOFA, se identificaron las estrategias genéricas más convenientes para ser implementadas por la empresa Industrias Guayacol Ltda, entre las estrategias más representativas se encuentran: tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios actuales en los segmentos nuevos, mejorar o modificar los productos actuales para mantenerles en el mismo mercado, introducción de productos o servicios nuevos pero relacionados y alianza estratégica

1.4. Análisis financiero

Para esta análisis se utilizara la herramienta del MAF, Matriz de Análisis financiero, Excel que se adjunta a esta metodología; se llevara a cabo un análisis de los tres últimos periodos de la empresa (2010, 2011 y 2012 a la fecha) y se hará con apoyo del contador de la empresa cliente.

Tabla 24: Balance general de la empresa. 2010-2012.

Datos en COP \$ 000		Digencie solo celdas color=						
BALANCE GENERAL	2010	Participacion	2011	Participacion	variacion %	2012	Participacion	variacion %
ACTIVO								
Disponible	43.676.045	5,86%	25.101.367	3,21%	-42,53%	28.065.171	3,29%	11,81%
Inversiones								
Deudores	5.347.385	0,72%	13.794.132	1,76%	157,96%	23.511.987	2,75%	70,45%
Clientes	279.461.122	37,52%	357.205.551	45,64%	27,82%	404.177.757	47,35%	13,15%
Inventarios	258.171.863	34,66%	253.020.697	32,33%	-2,00%	190.208.833	22,28%	-24,82%
Otros Activos Corrientes								
Total Activo Corriente	586.656.415	78,76%	649.121.747	82,94%	10,65%	645.963.748	75,67%	-0,49%
Inversiones permanentes								
Deudores LP								
Propiedades, planta y equipo	154.496.310	20,74%	127.671.428	16,31%	-17,36%	199.847.844	23,41%	56,53%
Intangibles								
Diferidos								
Otros activos	3.667.701	0,49%	5.836.901	0,75%	59,14%	7.837.101	0,92%	34,27%
Valorizaciones								
Total Activo No Corriente	158.164.011	21,24%	133.508.329	17,06%	-15,59%	207.684.945	24,33%	55,56%
Total Activo	744.820.426	100,00%	782.630.076	100,00%	5,08%	853.648.693,00	100,00%	9,07%
PASIVO								
Obligaciones financieras	26.405.158	5,13%	41.436.677	7,93%	56,93%	107.515.507	20,57%	159,47%
Proveedores	47.499.747	9,23%	51.299.155	9,81%	8,00%	52.325.603	10,01%	2,00%
Cuentas y gastos por pagar	9.975.986	1,94%	18.036.256	3,45%	80,80%	22.721.864	4,35%	25,98%
Impuestos, gravámenes y tasas	70.449.552	13,69%	51.941.535	9,94%	-26,27%	53.913.173	10,31%	3,80%
Obligaciones laborales	9.216.725	1,79%	11.801.186	2,26%	28,04%	13.089.821	2,50%	10,92%
Pasivos Estimados y Provisiones	28.584.035	5,55%	19.388.467	3,71%	-32,17%	26.310.805	5,03%	35,70%
Diferidos a Corto Plazo						37.090.696	7,10%	
Otros pasivos CP								
Bonos y papeles comerciales								
Total Pasivo Corriente	192.131.203	37,33%	193.903.276	37,09%	0,92%	312.967.469	59,87%	61,40%
Obligaciones financieras	322.584.093	62,67%	328.821.480	62,91%	1,93%	212.610.979	40,67%	-35,34%
Cuentas por Pagar								
Obligaciones laborales								
Pasivos Estimados y Provisiones								
Diferidos								
Otros pasivos								
Bonos y papeles comerciales								
Total Pasivo No Corriente	322.584.093	62,67%	328.821.480	62,91%	1,93%	212.610.979	40,67%	-35,34%
Total Pasivo	514.715.296	100,00%	522.724.756	100,00%	1,56%	525.578.448	100,55%	0,55%
PATRIMONIO								
Capital social	100.000.000	43,46%	100.000.000	38,48%		100.000.000	38,48%	
Superávit de Capital								
Reservas	32.390.856	14,08%	32.390.856	12,46%		35.388.884	13,62%	
Revalorización del patrimonio	32.019.372	13,92%	32.019.372	12,32%		32.019.372	12,32%	
Superávit método de participación								
Resultados del ejercicio	14.246.149	6,19%	38.075.575	14,65%	167,27%	76.260.224	29,34%	100,29%
Resultados de ejercicios anteriores	51.448.753	22,36%	57.419.517	22,09%	11,61%	84.401.765	32,47%	46,99%
Superávit por valorizaciones								
Total Patrimonio	230.105.130	100,00%	259.905.320	100,00%	12,95%	328.070.245,00	126,23%	26,23%
Total Pasivo y Patrimonio	744.820.426		782.630.076		5,08%	853.648.693,00		9,07%
Sumas Iguales	ok		ok			ok		

Fuente: CIDEM.

Tabla 25: Estado de resultados, flujo de caja e indicadores de la empresa. 2010-2012.

RESULTADOS	2010	Participacion	2011	Participacion	variacion %	2012	Participacion	variacion %
Ventas	594.520.125	100,00%	771.878.562	100,00%	29,83%	904.224.907	100,00%	17,15%
Costo de Ventas	274.825.382	46,23%	365.886.611	47,40%	33,13%	390.626.804	43,20%	6,76%
Utilidad Bruta	319.694.743	53,77%	405.991.951	52,60%	26,99%	513.598.103	56,80%	26,50%
Gastos de administracion	69.395.065	11,67%	116.192.340	15,05%	67,44%	142.153.331	15,72%	22,34%
Gastos de Ventas	159.130.014	26,77%	172.572.210	22,36%	8,45%	193.975.396	21,45%	12,40%
Utilidad Operativa	91.169.664	15,34%	117.227.401	15,19%	28,58%	177.469.376	19,63%	51,39%
Ingresos no operativos								
Egresos no operativos	76.923.515	12,94%	60.398.184	7,82%	-21,48%	63.648.146	7,04%	5,38%
Utilidad antes de Impuestos	14.246.149	2,40%	56.829.217	7,36%	298,91%	113.821.230	12,59%	100,29%
Ajustes por Inflación								
Impuesto de Renta			18.753.642	2,43%		37.561.006	4,15%	100,29%
Utilidad Neta	14.246.149	2,40%	38.075.575	4,93%	167,27%	76.260.224	8,43%	100,29%
INDICADORES	2010		2011			==+T18		Promedio
Razón Corriente	3,05		3,35			2,06		2,82
Prueba Ácida	1,71		2,04			1,46		1,74
Capital de trabajo \$ 000 MM	394.525.212		455.218.471			332.996.279		394.246.654
Plazo En Dias De Cartera Clientes	169		167			161		166
Plazo En Dias De Proveedores	92		57			62		71
Dias De Existencia De Inventarios	1		1			2		2
Ciclo De Efectivo (Días)	78		111			101		96
Nivel de endeudamiento	69,11%		66,79%			61,57%		65,82%
Egresos no OP/ Ing OP	12,94%		7,82%			7,04%		9,27%
Margen Operacional	15,34%		15,19%			19,63%		16,72%
Margen Neto	2,40%		4,93%			8,43%		5,25%
Rentabilidad Del Activo (R.O.A)	1,91%		4,87%			8,93%		5,24%
Rentabilidad Sobre Patrimonio ROI	6,19%		14,65%			23,25%		14,70%
Gastos admom/ Ing Op	11,67%		15,05%			15,72%		14,15%
Gastos Vtas/ Ing Op	26,77%		22,36%			21,45%		23,53%
Ing no oper / Ing Op								
Egre no oper / Ing Op	12,94%		0,00%			0,00%		4,31%
Variación En Ventas			29,8%			17,1%		23,49%
Crecimiento en gadm+qtas			26,4%			16,4%		21,38%
Compras totales año	185.241.331		322.092.700			302.516.130		
FLUJO DE CAJA	2010	Part % ING	2011	Part % ING		==+T18	Part % ING	Part % ING PROM
Utilidad del Periodo	14.246.149	2,40%	38.075.575	4,93%		76.260.224	8,43%	5,25%
(+) Depreciaciones.								
(+) Amortizaciones.								
(+) Provisiones.								
EBITDA	14.246.149	2,40%	38.075.575	4,93%		76.260.224	8,43%	5,25%
FE - Actividades de Operación	134.845.709	22,68%	142.328.768	18,44%		205.534.547	22,73%	21,28%
(-) Compra de propiedad, planta								
FE - Act de Inversion	134.845.709	22,68%	142.328.768	18,44%		205.534.547	22,73%	21,28%
Actividades Financieras	76.923.515	12,94%	60.398.184	7,82%		63.648.146	7,04%	9,27%
Flujo Neto Total	57.922.194	9,74%	81.930.584	10,61%		141.886.401	15,69%	12,02%
Costo de Capital WACC	2,67%	0,00%	2,55%	0,00%		2,55%	0,00%	
UODI (Utilidad Operativa despues de Imp)	14.246.149	2,40%	56.829.217	7,36%		113.821.230	12,59%	
EVA	2.246.149	0,38%	54.277.427	7,03%		111.269.440	12,31%	

Fuente: CIDEM.

Tabla 26: Costo de capital 2010-2012.

Calculo del costo de Capital WACC		2010		
Concepto	Capital	Participacion	Interes anual	Factor
prestamos 1	26.405.158	5,88%	12%	0,71%
prestamos 2	322.584.093	71,85%	12%	8,62%
prestamos 3				
Capital Socios	100.000.000	22,27%	12%	2,67%
total	448.989.251	100,00%	WACC	12,00%
Calculo del costo de Capital WACC		2011		
Concepto	Capital	Participacion	Interes anual	Factor
prestamos 1	41.436.677	8,81%	11%	0,97%
prestamos 2	328.821.480	69,92%	12%	8,39%
prestamos 3				
Capital Socios	100.000.000	21,26%	12%	2,55%
total	470.258.157	100,00%	WACC	11,91%
Calculo del costo de Capital WACC		2012		
Concepto	Capital	Participacion	Interes anual	Factor
prestamos 1	107.515.507	22,86%	11%	2,51%
prestamos 2				
prestamos 3	212.610.979	45,21%	11%	4,97%
Capital Socios	100.000.000	21,26%	12%	2,55%
total	420.126.486	89,34%	WACC	10,04%

Fuente: CIDEM.

Para ampliar más información sobre el análisis financiero de la empresa, ver Anexo 2: MAF (Matriz de Análisis Financiero).

De acuerdo a lo observado en el balance general, el estado de resulta y los flujos de caja, junto con el análisis de los indicadores, la empresa, debe implementar el flujo de caja como herramienta de planeación financiera, el manejo de excedentes de caja deben ser invertidos en encargos y fiducias a la vista para generar rentabilidad financiera

La empresa debe regularizar todas sus ventas como facturación, para ejercer mayor control en el recaudo, venta y manejo de electivo y caja mayor. La rotación de cartera

es bastante alta en promedio 166 días, contratada con 71 días de proveedores, el grado de apalancamiento del ciclo de efectivo es bastante alto,

El manejo del inventario es eficiente porque la demanda y pedidos de los clientes jalonan la producción, los únicos niveles relevantes de inventario son el cable acerado importado de China los demás insumos son compras locales, los cuales varían según los ritmos de producción. Se deben implementar políticas de crédito y definición de cupos de crédito para los clientes. Asegurando garantía real para garantizar el pago.

La empresa debe cuidar y bajar su nivel de endeudamiento que se encuentra cercano al 66%, debe existir un balance entre las obligaciones de corto y largo plazo, para suavizar el flujo de caja, evaluar la capitalización de utilidades acumuladas y de periodos anteriores, para fortalecer el capital suscrito, pagado y autorizado. Se presentan fluctuaciones importantes en el margen bruto, la empresa debe implementar la estructura de costos de producción, para el control administrativo y para la definición de precios de venta en función de los costos, hoy día los costos se definen como una media de los precios que oscilan en el mercado de autopartes a nivel local. Los gastos de administración y ventas son bastante altos respecto a las ventas son el 35%, para este tipo de industria corresponden en promedio al 15%. Los egresos no operaciones son el 7% de las ventas los cuales son bastante altos, en promedio deben ser por el orden del 1% o 2% de las ventas. El capital de trabajo está en su mayor parte invertida en cartera, lo cual solicita una estrategia de incentivo de ventas de contado otorgando descuentos comerciales y financieros, utilizar factoring y endoso de facturas, el EBITDA

corresponde a un 5% de las ventas, lo cual indica rentabilidad operacional aceptable, el EVA que indica el ritmo de valuación de la empresa está en el 11,4%

1.5. Plan de acción

Ver Anexo 3: Plan de acción.

En el presente plan de acción se dejara para 6 meses donde se espera que algunos procesos se implementarán de acuerdo a las necesidades prioritarias de la empresa y se dejaran definidas de común acuerdo entre el gerente, equipo directivo de la empresa y el consultor un plan de acción realista y alcanzable en cada una de las áreas de la empresa donde se definirán: objetivos, estrategias, actividades, tiempos, responsables, indicadores de gestión y resultados

Este Plan que debe ser monitoreado por el gerente o la persona que le asigne en forma permanente para poder lograr los compromisos en la implementación; es de aclarar que algunas acciones se implementarán de común acuerdo con el gerente con el gerente y las demás las llevara a cabo la empresa con sus respectivos equipos

1.6. Recomendaciones del consultor

- La empresa debe implementar el proceso de investigación y desarrollo sobre nuevos usos del cable acerado, donde se pueden ubicar nuevos usos en el sector industrial, minero, petrolero y eléctrico.
- La empresa debe innovar en materia de servicio al cliente, telemarketing, estructuración del equipo comercial y en la estrategia de posicionamiento de las unidades de negocio que está potencializando la empresa tales como:

- Guayas y cables de control.
 - Comercialización de cable acerado para nuevos usos industriales.
 - Venta de partes y componentes para calces de control.
- De acuerdo con el Diagnostico del proceso productivo la empresa puede aumentar sus niveles de producción sin mayores traumatismos, actualmente maneja un grado de ocupación del 60%, con dos turnos de 12 horas, se recomienda establecer tres turnos de 8 horas cada uno con especial supervisión y control del turno de la noche.
- Evaluar automatización de procesos productivos, aumentando unidades de producción y reducción de costos fijos.
- Evaluar la actualización tecnológica de maquinaria y equipo, utilizar figuras de financiación como leasing, leaseback etc.
- Establecer políticas de recaudo, descuentos comerciales y financieros que incentiven la compra de contado, para maximizar la liquidez.
- Implementar herramientas de planeación financiera tales como el presupuesto de ingresos y egresos y el flujo de caja operacional, financiero y de inversión.
- Evaluar BPO para tercerizar procesos administrativos que no son el core del negocio
- La empresa debe implementar el CRM como herramienta para la prospección y desarrollo de clientes.
- Desarrollar fuerza comercial con asesores comerciales y agentes freelance.
- Desarrollar un mayor número de distribuidores a nivel local.
- Conformar el departamento de ventas internacionales con un asistente bilingüe enfocado al desarrollo y control, operativo de las importaciones y exportaciones.

- Medir cumplimiento en días de servicio al cliente desde orden de compra hasta entrega, implementar call center para servicio al cliente.
- En el transcurso de la consultoría se sugirió un organigrama jerárquico y funcional. La empresa debe implementar los manuales de funciones y descripción de cargos.
- Evaluar el traslado de las funciones operativas de nómina al cargo de contabilidad, potencializándolo hacia un cargo de coordinación administrativa.
- La empresa debe desarrollar más aliados estratégicos en el exterior para la comercialización del cable acerado.
- Evaluar la conveniencia de ubicar la planta de producción cerca a puertos de embarque o zonas francas, al importar y exportar ahorro en aranceles, fletes y trámites aduaneros.

2. INTELIGENCIA DE MERCADOS.

Durante la fase de inteligencia de mercados, en un primer momento se llevó a cabo la identificación del producto a exportar, teniendo en cuenta las características, atributos tangibles e intangibles y el potencial de los productos más destacados de la empresa. Seguidamente, se realizó un mapa de mejora del producto a exportar, identificando sus debilidades y proponiendo un plan de mejora.

Con respecto a la identificación de los mercados potenciales, se realizó una precalificación de los principales mercados importadores del producto en la región de Latinoamérica y El Caribe, así como los principales países compradores de dicho producto en la región. Posteriormente, se identificaron los países con mayor potencial para exportar, los cuales fueron analizados con mayor profundidad a través de la Matriz de Selección de Mercados, donde se tomaron en cuenta factores como la percepción del empresario, aspectos macro y micro de cada país, comportamiento del sector, entre otros; con el fin de identificar los tres mercados con mayor potencial para la exportación. Después de completar la Matriz de Selección de mercados, se realizó una revisión de la valoración de los porcentajes de cada factor evaluado teniendo en cuenta la percepción del empresario y del consultor respecto a la importancia de cada factor.

Una vez seleccionados los tres mercados, Perú como mercado objetivo, Chile como mercado alternativo y El Salvador como mercado contingente, se estructuró una ficha técnica para ser enviada al CIDEM de la Universidad del Rosario, con el fin de conseguir información de fuente primaria sobre el mercado objetivo para complementar el presente estudio. De igual forma, se realizó un análisis a profundidad de estos tres

mercados, donde se revisaron aspectos como situación política, geográfica, producto, precios, mercado y canales de comunicación y comercialización.

Finalmente, se realizó una selección de las empresas a contactar en cada uno de los tres países, estructurando una base de datos completa de posibles clientes en cada mercado. Así pues, el objeto final de esta recopilación de información, es contar con las bases necesarias para construir el plan de mercadeo a desarrollar en cada uno de los mercados. Por otra parte, con el fin de aprovechar al máximo la información recolectada para la realización de este trabajo, al final se incluyen como anexos la información completa de empresas importadoras y distribuidoras de repuestos y autopartes en Perú, Chile y El Salvador.

Finalmente, se incluyen las recomendaciones en materia de mercados internacionales propuestas por el consultor experto Carlos Restrepo.

2.1. Determinación y descripción general del producto

En esta parte del trabajo se pretende definir cualitativa y cuantitativamente el producto exportar y definir sus ventajas competitivas, así como la justificación de su selección.

2.1.1. Selección del producto

Tabla 27: Matriz de selección del producto a exportar.

Escala de calificación.	RESULTADOS:
1- SI NO SE TIENE	1-33 La empresa debe iniciar ajustes inmediatos al producto o analizar otro producto.
2- SE TIENE PERO NO SE APLICA	34-66 Es un producto que puede llegar a ser competitivo pero que hay que realizar ajustes para lograrlo.

3- SE TIENE Y SE APLICA.		67-99 El producto es competitivo y cumple con requisitos para el mercado internacional.			
Calificar con 2 aquellos puntos que no están relacionados con el producto.					
REFERENCIA					
REFERENCIA	NOMBRE	PRESENTACION			
	Cables de Control				
	Componentes Cables de Control				
	Cables de Acero				
SELECCIÓN DE PRODUCTOS PARA EL MERCADO INTERNACIONAL					
		PUNTAJE			Criterios
	Pregunta	Cables de Control	Componentes Cables de Control	Cables de Acero	
TOTAL					
ATRIBUTOS INTRINSECOS Y DE PRODUCCION	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN MATERIAS PRIMAS	3	3	1	Ventaja competitiva sostenible en el tiempo
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN DISEÑO	1	3	1	Vale la pena destacar las fortalezas , "durabilidad"
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN PROCESO DE PRODUCCION	1	3	1	
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN CALIDAD	3	3	1	
	El producto tiene tramitados sus criterios de origen ante el Ministerio de Comercio	3	1	1	Ok, ventaja en costos al importador , donde se tiene TLC

	Industria y Turismo				
	El producto está sujeto a controles por autoridades nacionales.	1	1	1	
	El producto se identifica por algún código o referencia.	3	3	3	Códigos de Barras
	Existe suficiente oferta de materias primas e insumos que permitan cumplir con entregas oportuna	2	3	2	
	Comparado con productos en el exterior el producto se DEBE adecuar	3	3	3	
	Ciclo de vida del producto. La empresa tiene identificado el nivel de competitividad del producto seleccionado para los mercados internacionales.	1	1	1	
	El producto es un producto único en el mercado.	1	1	1	
	El producto cumple con normas ambientales.	1	1	1	Es posible identificar el impacto ambiental y hacer algo para mitigarlo
ATRIBUTOS EXTERNOS	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN EMPAQUES	3	1	1	A nivel de Colombia, afuera?
	LAS ETIQUETAS CUMPLEN CON REQUERIMIENTOS INTERNACIONALES	1	1	1	Ley!
	Las cajas de cartón utilizadas como embalaje cuentan con la identificación de la empresa.	1	1	1	FUNDAMENTAL, funcional, costos!
	Se TIENE identificado el embalaje adecuado para el	2	2	2	Trabajo por hacer

	mercado internacional.				
	El producto requiere de pictogramas para su manipulación.	1	1	1	Vale la pena mirar normatividad local
	Existe alguna presentación en medios visuales	2	2	2	Página web, en dos idiomas como meta
	Se ajusta el empaque a las necesidades internacionales	3	3	3	En revisión
ATRIBUTOS INTANGIBLES	El producto cuenta con POLITICA DE manejo de garantía.	3	3	3	Hacer política
	Se cuenta físicamente con un manual de uso y almacenamiento	1	1	1	Alternativa de Mejora vía documento
	La marca del producto se encuentra registrada ante la Super. De Industria y Comercio	3	3	1	Marcar el producto?
	El producto se encuentra patentado ante alguna entidad.	1	1	1	En donde sea posible buscar patentes
	El manual se encuentra en idioma español-inglés.	1	1	1	Agregar Ingles en la Etiqueta., Instrucciones de Instalación
	Cuenta con ficha técnica.	3	3	3	Porque no mirar esto como valor agregado
	OTROS ASPECTOS	Cuenta la empresa con capacidad de producción para el mercado internacional. (Relacionada con el producto seleccionado).	2	2	2
SE POSEEN Los recursos técnicos, y profesionales y financieros necesarios para su comercialización.		3	3	3	
- Mantenimiento de la imagen de la empresa		3	3	3	En algún momento hay que pensar en

					internacionaliza la imagen
	La ficha técnica identifica los costos directos e indirectos del proceso productivo.	1	1	1	Esto es muy importante para buscar competitividad
	- Crecimiento de las ventas	3	3	3	
	Esta establecido el costo de producción	1	1	1	
	Se ha identificado su partida arancelaria.	3	1	3	Verificar el de componentes
	El producto cuenta con preferencias arancelarias.	1	1	1	Se debe identificar por mercado
		65	64	55	

Fuente: CIDEM.

Con el fin de seleccionar de la manera más acertada el producto a exportar, se implementó la metodología de selección del producto propuesta por el CIDEM, a través de la cual se analizaron las características intrínsecas, los atributos intangibles, los atributos externos y otros atributos de los tres principales productos producidos y comercializados por la empresa Industrias Guayacol Ltda, los cuales son: cables de control, cables de acero y los componentes de los cables de control. Luego de llevar a cabo la calificación de cada una de las variables que definen los atributos de estos productos, la matriz arrojó como resultado que el producto más idóneo para ser exportado son los cables de control.

2.1.2. Plan de mejora del producto seleccionado.

Para la elaboración del plan de mejora se tuvieron en cuenta los aspectos de calificación 1 (no se tiene) y algunos de calificación 2 que se consideraron importantes para incluirlos en el plan de mejoramiento.

Tabla 28: Matriz de mejoramiento del producto seleccionado.

PLAN DE MEJORA DEL PRODUCTO SELECCIONADO						
ASPECTO	FACTOR	CALIFICACION	SITUACION ACTUAL	PLAN DE MEJORA	Responsable	Fecha
ATRIBUTOS INTRINSECOS Y DE PRODUCTO	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en proceso de producción	1		Procesos de calidad, mejora de procesos actuales, proceso de ensamble (manual) automatizarlo y buscar soluciones en este proceso	Alexander Sandoval	Junio 2013
	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en proceso de producción	1	No se hacen actividades de diseño	Apoyarse en una persona externa que aporte en el tema de nuevos diseños y mejoras tanto en los productos actuales como en potenciales oportunidades de negocio	Alexander Sandoval	Agosto de 2013
	El producto está sujeto a controles por autoridades nacionales	1		Revisar normas nacionales e internacionales ajustarse y conocerlas	Edwin y Alexander Sandoval	Noviembre de 2012
	Ciclo de vida del producto. La empresa tiene identificado el nivel de competitividad del producto seleccionado para los mercados internacionales.	1		- Realizar estudios de producción que reemplazan los sistemas de guayas tradicionales, enfocándolos a soluciones de sistemas hidráulicos. A través de la producción, la ampliación del portafolio y la alianza estratégica con representaciones en latino América. - Verificar alternativas para reemplazar la guaya dentro de los sistemas de control (plásticos)	Alexander Sandoval	Noviembre de 2012
	El producto es un producto único en el mercado.	1		Estudiar verdaderos factores de diferenciación en cuanto a innovación, diseño y complementación del portafolio	Alexander Sandoval	Noviembre 2012

	El producto cumple con normas ambientales.	1		ISO 14000 como objetivo a mediano plazo. Medición del impacto ambiental que genera la planta, tanto en detrimentos, generación de CO2, calor, basuras; y promover acciones pendientes a reducir el impacto, como la siembra de árboles.	Edwin y Alexander Sandoval	Mayo de 2013
PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	Las etiquetas cumplen con requerimientos internacionales	1		Etiquetas en dos idiomas, códigos de barras y asegurarse del cumplimiento de normas internacionales para el etiquetado.	Alexander Sandoval	Enero de 2013
	Las cajas de cartón utilizadas como embalaje cuentan con la identificación de la empresa.	1		Sistemas de empaque en general para poder identificar el fabricante y adecuarlo a procesos de exportación, dependiendo del tipo de empaque.	Edwin y Alexander Sandoval	Noviembre de 2013
	El producto requiere de pictogramas para su manipulación.	1		Instrucciones básicas de instalación en los complementos de etiqueta.	Edwin y Alexander Sandoval	Enero de 2013
ATRIBUTOS INTANGIBLES	Se cuenta físicamente con un manual de uso y almacenamiento	1		Etiqueta tenga un manual de uso e información sobre los cuidados de almacenamiento.	Alexander Sandoval	Febrero de 2013
	El producto se encuentra patentado ante alguna entidad.	1		Registrar la marca. Cubrirse en las innovaciones que ha hecho la empresa para que otros no puedan copiarlas, o al menos para que paguen un monto por hacerlo.	Edwin Sandoval	Marzo de 2013
	El manual se encuentra en idioma español-inglés			Elaborar el manual en inglés y pensar en otros idiomas. Colgarlo en la web.	Edwin Sandoval	Abril de 2013
OTROS ASPECTOS	Cuenta la empresa con capacidad de producción para el mercado internacional. (Relacionada con el producto seleccionado).	2		Plantear planes de expansión y determinar los avances en términos de tiempo y recursos (personas y dinero)	Alexander y Edwin Sandoval	Enero de 2013

	La ficha técnica identifica los costos directos e indirectos del proceso productivo.	1		Revisión del costeo real del producto.	Alexander y Edwin Sandoval	Diciembre de 2012
	Esta establecido el costo de producción	1		Tener claro el costo real del producto	Edwin y Alexander Sandoval	Diciembre de 2012
	El producto cuenta con preferencias arancelarias	1		Revisar las preferencias arancelarias del producto dependiendo del mercado	Edwin Sandoval	Noviembre de 2012

Fuente: CIDEM.

2.1.3. Determinación de la posición arancelaria.

La página de Proexport, Arancel de Aduana, u otras páginas especializadas ayudan a precisar la posición del producto en el arancel.

Para el caso específico de los cables de control para embrague, se determinó la partida arancelaria 87.08.99.00.00.

2.1.4. Descripción del producto.

Tabla 29: Ficha técnica del producto.

PRODUCTO	Cables de control de embragues
POSICION ARANCELARIA	87.08.93 Embragues y sus partes, para vehículos automotores
FICHA TECNICA DEL PRODUCTO	Acero, Caucho, Cables de Acero, Fundas, y Resina Acetalica.
DESCRIPCIÓN	Cable que acciona la horquilla del embrague en un sistema de transmisión manual.
FOTOGRAFIA DEL PRODUCTO	
PAÍS OBJETIVO	Perú
PAÍS ALTERNO	Chile
PAÍS CONTINGENTE	El Salvador
TIPO DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN	Representantes de Ventas para el sector de Autopartes que tengan como clientes Almacén de Repuestos Automotrices y/o Talleres de Mecánica Automotriz y si no es posible esta opción, Distribuidores Mayoristas de Repuestos Automotores que tengan como clientes Almacenes de Repuestos Automotrices y/o Talleres de Mecánica Automotriz.
SEGMENTO OBJETIVO	Habitantes de la Ciudad de Lima que tengan vehículo como medio de transporte personal y/o posean vehículo como medio de trabajo (taxis, buses, busetas, colectivos, etc)

Fuente: CIDEM.

2.2. Preselección de mercados.

A continuación se realiza un análisis de los principales países exportadores e importadores del producto a nivel mundial y en Latino América, y de acuerdo con esto lleva a cabo una preselección del país objetivo, alterno y contingente, para posteriormente corroborar esta información a través de un análisis más profundo en la matriz de selección de mercados. Los valores presentados en las siguientes tablas están dados en miles de USD.

PRODUCTO: Cables de control

PARTIDA ARANCELARIA: 87.08.93

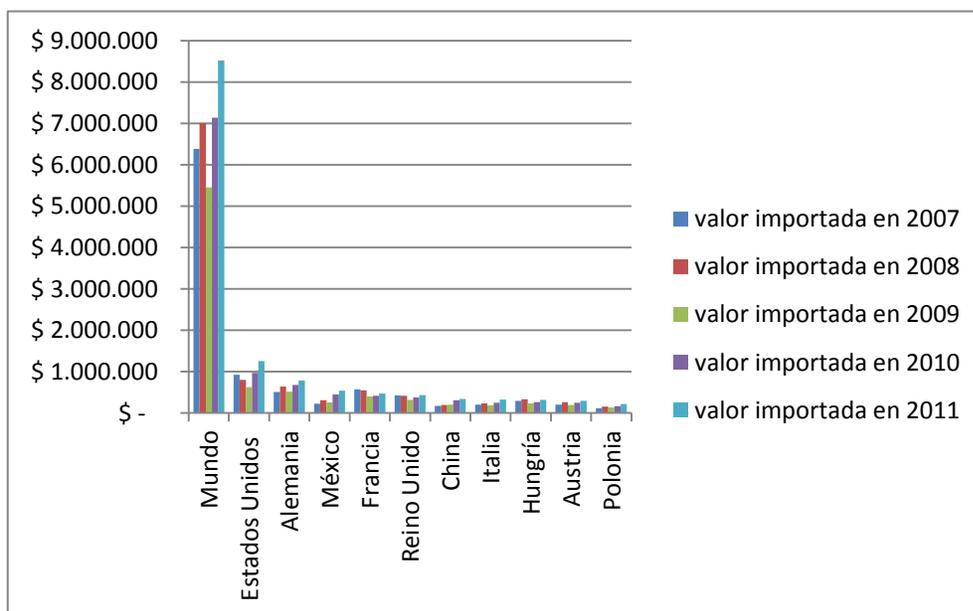
DESCRIPCION DE LA PARTIDA: Embragues y sus partes, para vehículos automotores

Tabla 30: Principales países importadores de la partida arancelaria 87.08.93.

10 PRINCIPALES IMPORTADORES DEL MUNDO					
Importadores	valor importada en 2007	valor importada en 2008	valor importada en 2009	valor importada en 2010	valor importada en 2011
Mundo	\$ 6.379.874	\$ 7.004.881	\$ 5.449.621	\$ 7.132.714	\$ 8.517.659
Estados Unidos	\$ 922.743	\$ 800.511	\$ 628.620	\$ 970.171	\$ 1.255.910
Alemania	\$ 510.644	\$ 639.048	\$ 520.035	\$ 681.930	\$ 786.462
México	\$ 224.062	\$ 308.059	\$ 256.104	\$ 448.209	\$ 543.774
Francia	\$ 569.520	\$ 551.826	\$ 403.704	\$ 419.104	\$ 472.048
Reino Unido	\$ 427.437	\$ 415.732	\$ 315.682	\$ 382.922	\$ 432.046
China	\$ 175.252	\$ 196.510	\$ 205.499	\$ 309.907	\$ 337.970
Italia	\$ 200.299	\$ 233.844	\$ 187.361	\$ 250.445	\$ 327.268
Hungría	\$ 292.102	\$ 336.906	\$ 232.309	\$ 260.417	\$ 314.880
Austria	\$ 206.217	\$ 264.620	\$ 197.739	\$ 246.127	\$ 297.518
Polonia	\$ 121.725	\$ 153.589	\$ 131.797	\$ 162.925	\$ 221.578

Fuente: Trademap

Grafica : Principales países importadores de la partida arancelaria 87.08.93.



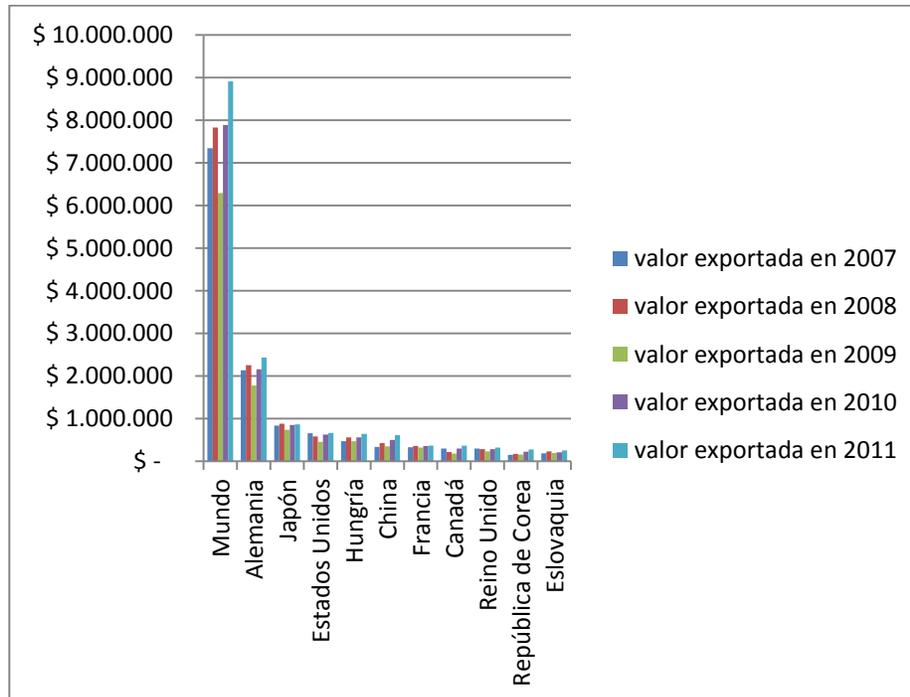
Fuente: Trademap

Tabla 31: Principales países exportadores de la partida arancelaria 87.08.93.

10 PRINCIPALES EXPORTADORES DEL MUNDO					
Exportadores	valor exportada en 2007	valor exportada en 2008	valor exportada en 2009	valor exportada en 2010	valor exportada en 2011
Mundo	\$ 7.341.067	\$ 7.828.642	\$ 6.285.365	\$ 7.886.992	\$ 8.909.258
Alemania	\$ 2.133.786	\$ 2.252.824	\$ 1.772.512	\$ 2.153.947	\$ 2.431.253
Japón	\$ 836.953	\$ 878.398	\$ 740.164	\$ 848.422	\$ 864.246
Estados Unidos	\$ 655.214	\$ 580.379	\$ 454.193	\$ 625.920	\$ 661.638
Hungría	\$ 466.792	\$ 557.755	\$ 470.352	\$ 563.657	\$ 641.049
China	\$ 335.464	\$ 424.987	\$ 349.507	\$ 502.377	\$ 614.761
Francia	\$ 327.776	\$ 359.157	\$ 317.815	\$ 356.376	\$ 366.420
Canadá	\$ 296.373	\$ 220.234	\$ 180.557	\$ 300.064	\$ 364.000
Reino Unido	\$ 300.865	\$ 284.012	\$ 231.795	\$ 284.900	\$ 321.486
República de Corea	\$ 150.325	\$ 174.131	\$ 159.352	\$ 224.794	\$ 273.200
Eslovaquia	\$ 186.472	\$ 232.617	\$ 193.333	\$ 212.263	\$ 253.108

Fuente: Trademap

Grafica 12: Principales países exportadores de la partida arancelaria 87.08.93.



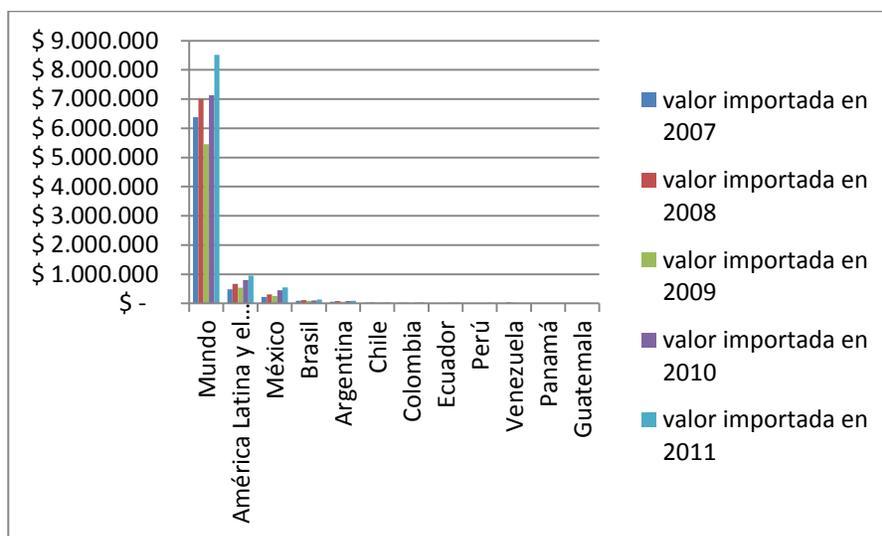
Fuente: Trademap

Tabla 32: Principales países importadores de la partida arancelaria 87.08.93. en Latinoamérica y el Caribe.

10 PRINCIPALES IMPORTADORES DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE					
Importadores	valor importada en 2007	valor importada en 2008	valor importada en 2009	valor importada en 2010	valor importada en 2011
Mundo	\$ 6.379.874	\$ 7.004.881	\$ 5.449.621	\$ 7.132.714	\$ 8.517.659
América Latina y el Caribe	\$ 479.256	\$ 665.621	\$ 540.046	\$ 796.634	\$ 956.473
México	\$ 224.062	\$ 308.059	\$ 256.104	\$ 448.209	\$ 543.774
Brasil	\$ 85.710	\$ 113.082	\$ 84.991	\$ 101.802	\$ 128.535
Argentina	\$ 59.514	\$ 76.751	\$ 60.363	\$ 82.212	\$ 88.533
Chile	\$ 24.715	\$ 35.973	\$ 21.780	\$ 28.463	\$ 38.428
Colombia	\$ 19.896	\$ 22.488	\$ 18.426	\$ 22.851	\$ 32.435
Ecuador	\$ 12.435	\$ 16.572	\$ 17.349	\$ 19.850	\$ 22.094
Perú	\$ 10.875	\$ 15.723	\$ 13.637	\$ 18.665	\$ 21.884
Venezuela		\$ 31.725	\$ 26.170	\$ 19.330	\$ 16.127
Panamá	\$ 6.436	\$ 7.462	\$ 5.891	\$ 10.636	\$ 13.557
Guatemala	\$ 7.388	\$ 6.975	\$ 7.169	\$ 8.105	\$ 9.275

Fuente: Trademap

Grafica 13: Principales países importadores de la partida arancelaria 87.08.93. en Latinoamérica y el Caribe.



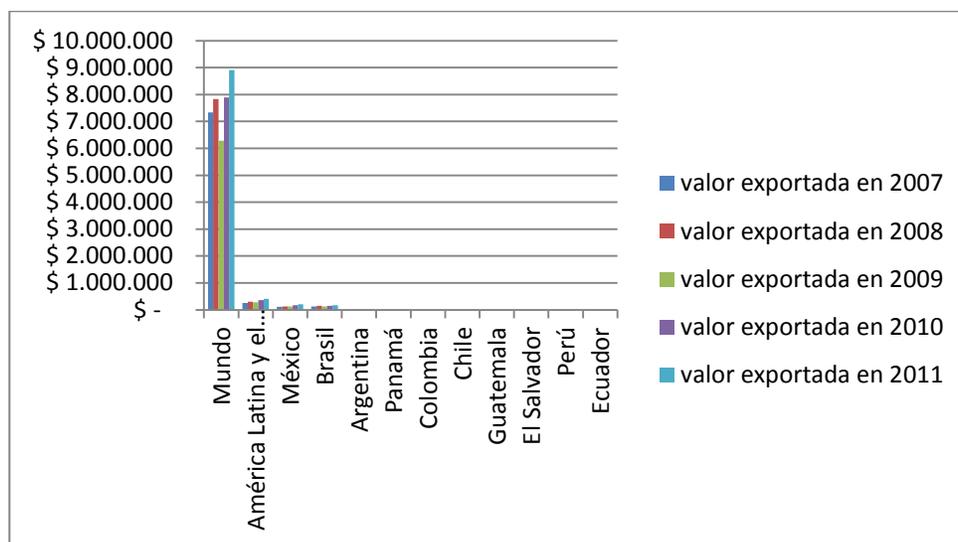
Fuente: Trademap

Tabla 33: Principales países exportadores de la partida arancelaria 87.08.93. en Latinoamérica y el Caribe.

10 PRINCIPALES EXPORTADORES DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE					
Exportadores	valor exportada en 2007	valor exportada en 2008	valor exportada en 2009	valor exportada en 2010	valor exportada en 2011
Mundo	\$ 7.341.067	\$ 7.828.642	\$ 6.285.365	\$ 7.886.992	\$ 8.909.258
América Latina y el Caribe Agregación	\$ 258.568	\$ 301.159	\$ 275.630	\$ 360.565	\$ 413.754
México	\$ 116.990	\$ 130.114	\$ 130.912	\$ 177.223	\$ 209.202
Brasil	\$ 121.046	\$ 145.405	\$ 124.383	\$ 151.759	\$ 176.236
Argentina	\$ 11.956	\$ 15.357	\$ 11.479	\$ 16.488	\$ 15.813
Panamá	\$ 3.188	\$ 3.814	\$ 3.889	\$ 3.987	\$ 5.959
Colombia	\$ 4.720	\$ 4.780	\$ 3.679	\$ 3.890	\$ 4.610
Chile	\$ 342	\$ 1.199	\$ 753	\$ 1.001	\$ 1.590
Guatemala	\$ 21	\$ 58	\$ 116	\$ 183	\$ 62
El Salvador	\$ 76	\$ 65	\$ 46	\$ 39	\$ 59
Perú	\$ 34	\$ 90	\$ 62	\$ 99	\$ 51
Ecuador	\$ 10	\$ 5	\$ 26	\$ 12	\$ 46

Fuente: Trademap

Grafica 14: Principales países exportadores de la partida arancelaria 87.08.93. en Latinoamérica y el Caribe.



Fuente: Trademap

Tabla 34: Principales países proveedores de la partida arancelaria 87.08.93. para Colombia.

10 PRINCIPALES PROVEEDORES DE Colombia					
Exportadores	Valor importada en 2007	Valor importada en 2008	Valor importada en 2009	Valor importada en 2010	Valor importada en 2011
Mundo	\$ 19.896	\$ 22.488	\$ 18.426	\$ 22.851	\$ 32.435
Estados Unidos	\$ 5.278	\$ 5.704	\$ 3.461	\$ 5.848	\$ 7.998
República de Corea	\$ 3.520	\$ 4.763	\$ 3.863	\$ 5.058	\$ 6.532
Japón	\$ 3.104	\$ 2.906	\$ 2.475	\$ 2.966	\$ 4.961
Colombia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.472
China	\$ 755	\$ 1.429	\$ 978	\$ 1.008	\$ 2.260
Brasil	\$ 1.243	\$ 1.677	\$ 1.618	\$ 1.115	\$ 2.113
Taipei Chino	\$ 434	\$ 568	\$ 367	\$ 489	\$ 668
Alemania	\$ 371	\$ 383	\$ 386	\$ 584	\$ 637
México	\$ 218	\$ 468	\$ 533	\$ 534	\$ 594
Francia	\$ 314	\$ 354	\$ 308	\$ 425	\$ 543

Fuente: Trademap

Tabla 35: Principales países clientes de Colombia para la partida arancelaria 87.08.93.

10 PRINCIPALES CLIENTES DE Colombia					
Importadores	Valor exportada en 2007	Valor exportada en 2008	Valor exportada en 2009	Valor exportada en 2010	Valor exportada en 2011
Mundo	\$ 4.720	\$ 4.780	\$ 3.679	\$ 3.890	\$ 4.610
Venezuela	\$ 2.773	\$ 3.661	\$ 2.023	\$ 1.959	\$ 2.106
Ecuador	\$ 792	\$ 831	\$ 1.190	\$ 1.375	\$ 1.682
Estados Unidos	\$ 224	\$ 108	\$ 270	\$ 332	\$ 235
Zona franca	\$ 761	\$ -	\$ -	\$ 9	\$ 200
Chile	\$ 85	\$ 105	\$ 80	\$ 118	\$ 105
Costa Rica	\$ 2	\$ 7	\$ 3	\$ 6	\$ 59
Guatemala	\$ 5	\$ 4	\$ 41	\$ 23	\$ 38
Brasil	\$ 9	\$ -	\$ 10	\$ 19	\$ 37
República Dominicana	\$ 28	\$ 27	\$ 6	\$ 7	\$ 35
Panamá	\$ 20	\$ 6	\$ 16	\$ 23	\$ 27
El Salvador	\$ 14	\$ 6	\$ -	\$ 7	\$ 19
Perú	\$ -	\$ 13	\$ 29	\$ -	\$ 18

Fuente: Trademap

Tabla 36: Principales empresas exportadoras de la partida arancelaria 87.08.93. en Colombia. 2007-2011.

2007			2008			2009		
Razón Social	Vr. FOB	Destino	Razón Social	Vr. FOB	Destino	Razón Social	Vr. FOB	Destino
NAVCAR S A S	276,555.47	Estados Unidos y Venezuela	NAVCAR S A S	81,007.48	Estados Unidos	NAVCAR S A S	535,221.82	Estados Unidos
METALMECANICA AUTOMOTRIZ ROJAS HERMANOS	24,294.20	Venezuela	METALMECANICA AUTOMOTRIZ ROJAS HERMANOS	18,320.00	Venezuela	GUAYALRES LTDA	33,675.80	Venezuela y Ecuador
BUNDY COLOMBIA S.A.	17,104.50	Venezuela	GUAYALRES LTDA	3,362.31	Costa Rica	COLMARA LIMITADA	5,868.06	Venezuela
GUAYAS BECERRA & GRACIA S EN C	8,365.32	Venezuela	GUAYAS BECERRA & GRACIA S EN C	2,074.58	Venezuela	DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS COLOMBIANOS D	544.20	Venezuela y Ecuador
GUAYALRES LTDA	1,524.60	Venezuela	DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS COLOMBIANOS D	309.40	Ecuador	IMPORTADORA SUPER JAPON S.A.	487.46	Panamá
2010			2011					
Razón Social	Vr. FOB	Destino	Razón Social	Vr. FOB	Destino			
NAVCAR S A S	389,702.77	Estados Unidos, Venezuela y Puerto Rico	NAVCAR S A S	642,059.82	Estados Unidos, Venezuela y El Salvador			
GUAYALRES LTDA	26,203.65	Venezuela y Ecuador	BONEM S.A.	46,607.84	Venezuela y Ecuador			
BONEM S.A.	16,838.48	Venezuela y Ecuador	GUAYALRES LTDA	37,450.67	Venezuela y Ecuador			
FABRICA NACIONAL DE AUTOPARTES S.A. F	37.53	Panamá	FABRICA NACIONAL DE AUTOPARTES S.A. F	3,015.15	Panamá			
OBYCO S.A.	31.56	Ecuador	DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS COLOMBIANOS D	679.85	Venezuela y Ecuador			

Fuente: Bacex

De acuerdo al análisis y observación de los datos anteriores se escogieron 3 países a estudiar; así pues, según las percepciones del empresario y los conocimientos actuales que se tienen sobre los países se escogió a Perú como mercado objetivo, Chile como mercado alternativo y El Salvador como mercado contingente.

Las razones por las cuales se escogió a Perú como uno de los mercados a analizar son: Colombia tiene TLC con Perú; en la posición arancelaria analizada, este país ocupa el puesto 7 en importaciones en América Latina y el Caribe y es también uno de los mayores clientes de Colombia para este producto; por otra parte, el país ha presentado un crecimiento económico constante en los últimos años; los peruanos valoran la cultura colombiana; en Perú se habla español; y finalmente, por cercanía geográfica es un país atractivo para la exportación de productos colombianos, además que por esta razón los costos de flete y logística son más bajos.

Chile, fue otro de los países escogidos para llevar a cabo el análisis de mercado ya que Colombia y Chile tienen Tratado de Libre Comercio; es el 4to principal importador de esta partida arancelaria en América Latina y el Caribe; es el 5to cliente más importante de Colombia en importaciones de esta partida arancelaria; el mercado de vehículos en Chile es muy similar al colombiano; el idioma que se habla en Chile es el español; a percepción que se tiene sobre el mercado de autopartes chileno es que se dirige a la reposición; y finalmente, algunos productores colombianos están incursionando de manera exitosa en este mercado.

El Salvador se escogió como otro de los mercados a analizar, pues Colombia tiene TLC con el Triángulo Norte; El Salvador está entre los 20 principales importadores de esta

partida arancelaria en América Latina y el Caribe; es uno de los principales clientes de Colombia en exportaciones de productos de esta partida arancelaria; en El Salvador se habla español; y finalmente, si se logra capturar el mercado de este país, se puede lograr atender el mercado centroamericano.

2.3. Selección de mercado

Anexo 4: Matriz de selección de mercados

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de preselección de mercados se identificaron tres potenciales mercados para exportar los productos de la empresa Industrias Guayacol Ltda: Chile, El Salvador y Perú. Con base en esta información, se introdujeron estos tres países en la matriz y se llevó a cabo un análisis exhaustivo de factores de gran importancia para determinar los mercados objetivo, alterno y contingente.

Entre los aspectos analizados en esta matriz se encuentra: la percepción del empresario frente a cada uno de los mercados antes mencionados, aspectos relevantes del sector en cada país (producción, competencia, participación en el PIB, papel del gobierno), estrategias de mercadeo del producto en cada mercado (marcas, empaque, ciclo de mercado, etc), comercio exterior y demanda (importaciones, exportaciones), política comercial (barreras arancelarias y no arancelarias, acuerdos comerciales), logística (rutas de transporte aéreo, marítimo y terrestres), económicos (moneda, devaluación, tasa de cambio, tipo de cambio, etc), demográficos y estabilidad política (población, idioma, tipo de gobierno, riesgo país).

2.3.1. Resultado de la selección de mercados

Tabla 37: Resultado de la selección de mercados.

	CALIFICACION	PERU	CHILE	EL SALVADOR
1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	0%	-	-	-
2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO	25%	0,75	0,50	0,25
3.- SECTOR:	15%	0,41	0,35	0,41
4.- MERCADEO	20%	0,35	0,39	0,31
5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	10%	0,16	0,22	0,22
6.- POLITICA COMERCIAL	10%	0,20	0,22	0,18
7.- LOGÍSTICA	5%	0,10	0,11	0,07
8.- ECONOMICOS	5%	0,10	0,11	0,09
9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	10%	0,28	0,24	0,20
TOTAL	100%	2,34	2,13	1,72

Fuente: Elaboración propia.

El anterior cuadro resume, muestra aquellos países más favorables para iniciar las actividades comerciales de la empresa. En este sentido, se determinó que a Perú como el país objetivo, Chile como el país contingente y El Salvador Como el país alterno, de acuerdo a las calificaciones obtenidas.

2.4. Estudio de mercado país objetivo: Perú

2.4.1. Información general del país.

Tabla 38: Datos generales, Perú.

Capital:	Lima	PIB corriente (2011):	USD 173.502,0 millones
Superficie:	1.285.215,60 km ²	PIB per cápita (PPP 2011):	USD 10.062,4
Población 2011:	30,009 Millones de habitantes	Crecimiento PIB real (2010 y 2011):	8,8 % y 6,9 %
Moneda:	USD =2,75 Nuevo Sol (Ns), promedio 2010-2011	IED en Perú (2011):	USD 7.328 millones
EXPORTACIONES 2011		IMPORTACIONES 2011	
Total	USD 91.057.003,8 millones	Total	USD 73.562.347,0 millones
Principales productos:	Oro (21,8%), Minerales de cobre (17,1%), Cobre refinado (6,4%), Minerales de plomo (6,0%), Harina de pescado (3,9%), Café (3,9%).	Principales productos:	Aceites crudos de petróleo (9,9%), Aceites de petróleo (5,9%), Automóviles de turismo (3,3%), Vehículos para transporte de mercancía (3,1%), Teléfonos (2,4%), Topadoras frontales (2,0%).
Destinos:	China (7,6%), Estados Unidos (6,7%), Suiza (6,5%), Canadá (4,6%), Japón (2,4%), Colombia (1,1%).	Origen:	Estados Unidos (9,9%), China (8,1%), Brasil (3,2%), Ecuador (2,5%), Argentina (2,5%), Colombia (2,0%).

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia.

Perú se encuentra ubicado en Sudamérica y posee una extensión de 1.285.220 km². Limita al norte, con Ecuador y Colombia; al sur, con Chile; al este, con Brasil; al sureste, con Bolivia, y al oeste, con el Océano Pacífico. El país está dividido en 24 departamentos que son: Amazonas, Ancash, Apurímac, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Callao, Cusco, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima, Loreto, Madre de Dios, Moquegua, Pasco, Piura, Puno, San Martín, Tumbes, Tacna y Ucayali. Además cuenta con 195 provincias y 1.832 distritos (Legiscomex, 2011).

Este país cuenta con 29.546.963 de habitantes, de los que el 72,3% de la población se encuentra ubicada en las zonas urbanas del país y el 27,7% restante, en áreas rurales. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI), el 30,5% de los nacionales se encuentran entre los 0 y 15 años; el 63,1%, entre los 15 y 64 años, y el 6,4%, posee 65 años o más (Legiscomex, 2011).

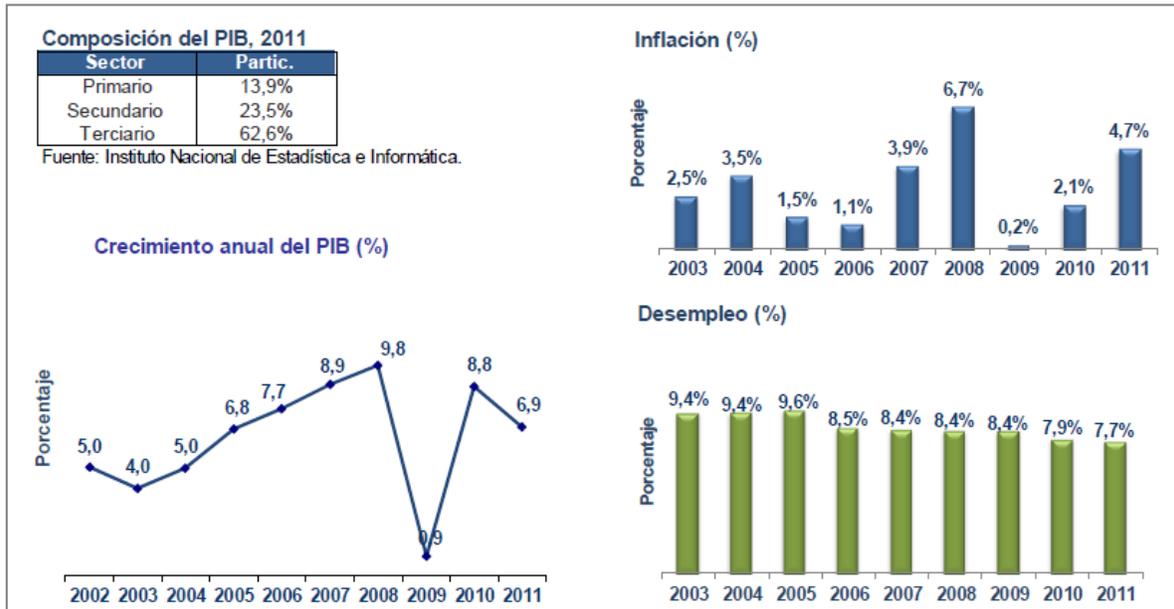
El idioma oficial es el español y es utilizado por más del 80% de la población. De igual forma, en algunas partes del país se utilizan lenguas nativas como el quechua, que predomina en la zona andina del territorio, y el aymara, que se utiliza en el área amazónica (Legiscomex, 2011).

La economía de Perú, durante los últimos 10 años, presentó un incremento positivo gracias a las buenas prácticas económicas implementadas desde 1993 cuando se inició la reforma política y económica. Perú se posiciona como un destino interesante que ofrece diversas oportunidades en materia de bienes y servicios. Según la Agencia de Promoción a la Inversión Privada en Perú (Proinversión), entre los sectores que cuentan con potencial se encuentran el pesquero, la minería, el textil, la agroindustria, el turismo, el forestal y la construcción (Legiscomex, 2011). Por otra parte, el sector terciario de la economía es el que tiene mayor participación en el PIB del país, seguido por el secundario y el terciario; entre el 2002 y el 2008 el PIB de Perú tuvo un crecimiento sostenido, aunque en 2009 decayó casi 8 puntos porcentuales debido a la crisis económica mundial. Los porcentajes de variación de la inflación han sido volátiles, aunque los porcentajes de variación de desempleo han sido contantes con pequeñas disminuciones desde 2003 hasta el 2011.

En el aspecto logístico, Perú ocupa el puesto 102 en el ranking de competitividad en infraestructura realizado entre 133 países, de acuerdo con el reporte 2009-2010, que sobre este tema elabora el Foro Económico Mundial. A nivel regional, esta nación se encuentra entre las 10 mejores en desempeño en este indicador en

Latinoamérica y El Caribe, antecedido solo por Chile, Argentina, Panamá y México (Legiscomex, 2011).

Ilustración 18: Comportamiento del PIB, la inflación y el desempleo. Perú.



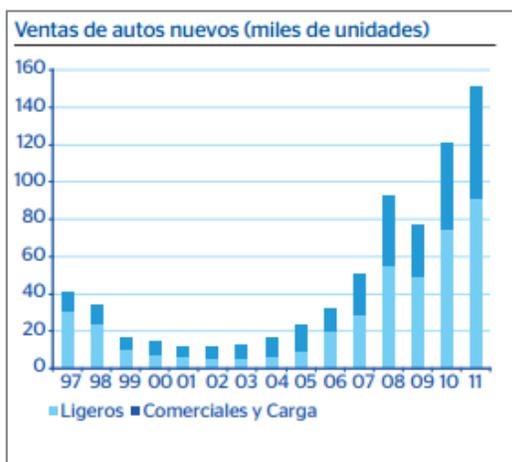
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Perú.

2.4.2. Análisis del sector.

La demanda del sector autopartes está determinada por el comportamiento de la industria automotriz, las políticas de comercialización de los vehículos nuevos, usados, y la evolución del parque automotor de vehículos públicos y particulares.

Al analizar el comportamiento de la demanda de vehículos, se observa una tendencia positiva en los últimos años; la cual continúa en el 2011, año en que las ventas de vehículos nuevos alcanzaron las 150 mil unidades. Por otra parte, los expertos estiman que las ventas de vehículos nuevos aumentaran un 20% en los próximos 2 años, dándole continuidad a la ya observada evolución del sector.

Ilustración 19: Ventas de autos nuevos en Perú 1997-2011.



Fuente: Araper y BBVA Research Perú.

Tabla 39: Indicadores del mercado automotor peruano.

Indicadores relevantes para el mercado automotor peruano	
Población (miles de habitantes) 1/	29.798
PIB por habitante (USD) 1/	5.970
Extensión del territorio (miles de km ²)	1.285
Red Vial (miles de km) 2/	79
Red Vial Asfaltada (% de Red Vial) 2/	14
Parque Automotor (miles de unidades) 1/	2.100
Vehículos por mil habitantes 1/	70
Antigüedad del Parque Automotor (años) 3/	17
% de Hogares que tienen al menos un auto 3/	95
Ventas de Autos Nuevos (unidades) 1/	151.000
Precio Promedio de Autos (US\$) 1/	12.079
Vehículos Nuevos Financiados (% de Ventas de Autos Nuevos) 4/	20
Promedio de saldo financiado (US\$) 4/	14.150

Memo: 1/ proyección 2011; 2/ última información es de 2006; 3/ última información es de 2009; 4/ promedio 2006/2011
Fuente: Araper, INEI, MTC y BBVA Research Perú

Fuente: Araper y BBVA Research Perú.

El mercado automotriz en Perú se compone de tres oferentes, los cuales son: las empresas que comercializan vehículos nuevos, las ensambladoras locales y los vehículos usados; este último es el de mayor participación en el mercado.

El mercado de autopartes tiene una fuerte tendencia de consumo de productos importados de marcas alternativas, de buena calidad y a menor precio, los cuales son demandados principalmente por los vehículos usados que representan el 80% de las importaciones totales de vehículos; abriendo oportunidades a las empresas

fabricantes y comercializadoras de autopartes debido a que estos vehículos requieren de más repuesto y mantenimiento; por otra parte, a medida que crece la demanda por importación de vehículos usados, la capacidad del mercado local de satisfacer la variedad de partes, piezas y repuestos para estos vehículos disminuye, abriendo campo de acción para las empresas importadoras de autopartes.

Entre el 40 y 50% de las unidades que se comercializan en el mercado peruano son de procedencia informal, siendo los vehículos del transporte público su principal segmento de ventas; aunque estos repuestos no tienen total garantía, poseen gran demanda teniendo en cuenta que por cada vehículo nuevo hay cinco vehículos usados. El mercado informal de autopartes representa una competencia desleal para aquellas empresas formales en el mercado, en especial para la comercialización de autopartes de origen norteamericano y europeo, cuyos precios no pueden competir con los del mercado informal.

El mercado de autopartes es dinámico en la medida en que las empresas ofrezcan calidad y precio de acuerdo a las exigencias de la demanda, sin embargo, estas dependen principalmente de la situación económica de los consumidores y la cantidad que están dispuestos a pagar por productos que les ofrezcan mayor valor agregado (Proexport Colombia y BID FOMIN, 2011).

Los segmentos más importantes dentro del sector de las autopartes son los que se refieren a llantas, con un 47% de participación (representado principalmente por neumáticos para autobuses, camiones y vehículos de turismo); los filtros, con

un 14% de participación (se destacan los filtros de aceite para motores gasolineros o de diesel); y los frenos con demás frenos y servofrenos y sus partes (Proexport Colombia y BID FOMIN, 2011).

Por otra parte, el sector de autopartes en Perú se caracteriza por tener un mercado específico y con una tendencia al incremento del número de empresas extranjeras participantes en el mercado, lo que implica un mercado altamente competitivo. En general, todos los segmentos tienen dos tipos de competencia, una son las grandes multinacionales que se mueven a través de representantes y distribuidores de marcas originales y la segunda son los distribuidores de marcas alternativas de origen principalmente asiático, las cuales pueden ser piezas nuevas o usadas (Proexport Colombia y BID FOMIN, 2011).

Tabla 40: Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos en Perú

Fab,de Partes, Piezas y Accesorios para Vehículos (Índice Base 1994=100,0)							
2009		2010		2011		2012	
Enero	245,9	Enero	288,7	Enero	279	Enero	290,6
Febrero	344,3	Febrero	359	Febrero	417	Febrero	562,4
Marzo	355,3	Marzo	367,7	Marzo	496,5	Marzo	554,9
Abril	359	Abril	387,9	Abril	395,9	Abril	441,9
Mayo	344,3	Mayo	368,3	Mayo	407,7	Mayo	519,8
Junio	308,3	Junio	399,8	Junio	478,4	Junio	482,3
Julio	321,4	Julio	299,4	Julio	333,9	Julio	555
Agosto	391,5	Agosto	395,8	Agosto	481,8	Agosto	561
Setiembre	277,3	Setiembre	487,1	Setiembre	509,7		
Octubre	320,8	Octubre	366,5	Octubre	496,9		

Noviembre	326	Noviembre	437,3	Noviembre	549,7
Diciembre	380	Diciembre	345,7	Diciembre	410,1

Fuente: Ministerio de la Producción - Viceministerio de MYPE e Industria

Ilustración 20: Comportamiento de las importaciones y exportaciones de la partida arancelaria 87.08.93



Fuente: Trademap *Miles de USD

10 principales países exportadores de la partida arancelaria 87.08.93 a Perú	
País	Miles USD exportados a Perú 2011
Japón	\$ 6.327
Brasil	\$ 4.000
Rep. de Corea	\$ 3.088
Alemania	\$ 2.766
Estados Unidos	\$ 2.023
China	\$ 989
Taipei Chino	\$ 395
Indonesia	\$ 375
Suecia	\$ 353
Reino Unido	\$ 188

Las importaciones peruanas de los embragues y sus partes han mostrado un crecimiento constante desde el 2007, a excepción del año 2009 cuando se presentó la crisis económica mundial, sin embargo la recuperación de las importaciones a partir de este año ha sido evidente, con variaciones de 36% y 17% en los periodos 2009-2010 y 2010-2011 respectivamente. Por otra parte, se puede observar que países asiáticos como Japón, Corea y China son algunos de los principales exportadores de este tipo de productos a Perú, junto con otros países como Brasil, Alemania y estados Unidos; estos cinco principales

exportadores representan el 85% de las importaciones de embragues y sus partes a Perú.

2.4.3. Tamaño del mercado.

La región de Lima y el Callao es el principal polo de desarrollo en Perú, siendo el foco político y financiero de este país.

El comportamiento comercial de Lima es el de una ciudad importadora, por la cual ingresan la mayor parte de las mercancías provenientes del extranjero de Perú, la producción realizada en este territorio se destina a cubrir el mercado nacional proveyendo a las provincias de artículos de mayor valor agregado.

Por otra parte, el departamento de Lima concentra a gran escala nacional un elevado porcentaje de medios en materia de transporte respecto al resto del país, ya que acumula el 65% del parque automotor nacional, mientras que La Libertad ocupa el segundo lugar con 8,1% y Arequipa el tercero con 6%. Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones de Perú, indican que de 1.979.865 vehículos registrados en el parque automotor del país en 2011, 1.287.454 corresponden a Lima y el Callao. Las cifras señalan que en 2008 el parque automotor peruano se componía de 1.640.970 vehículos, con lo cual las cifras de 2011 equivalen a un crecimiento de más de 20% en 4 años. En lo que se refiere a la región de Lima y El Callao, en 2008 disponía de 1.036.850 y ahora tiene casi el 19% más vehículos.

Tabla 41: Parque vehicular por regiones, Perú.

DEPARTAMENTO	2008 R/	2009	2010	2011
TOTAL	1.640.970	1.732.834	1.849.690	1.979.865
AMAZONAS	2.218	2.292	2.390	2.407
ANCASH	21.001	21.309	22.086	23.322
APURIMAC	3.934	3.973	3.969	3.966
AREQUIPA	91.674	98.270	106.521	118.985
AYACUCHO	5.404	5.572	5.716	5.784
CAJAMARCA	12.383	13.563	15.107	17.320
CUZCO	39.688	42.175	45.090	48.491
HUANCAVELICA	1.216	1.291	1.319	1.317
HUANUCO	11.255	11.382	11.864	12.576
ICA	25.498	25.691	26.135	26.419
JUNIN	47.769	49.404	51.094	53.118
LA LIBERTAD	155.411	156.646	158.672	162.026
LAMBAYEQUE	41.920	43.689	45.881	49.440
LIMA Y CALLAO	1.036.850	1.106.444	1.195.353	1.287.454
LORETO	5.132	5.089	5.089	5.211
MADRE DE DIOS	913	941	986	1.027
MOQUEGUA	12.202	12.692	13.348	14.003
PASCO	6.807	7.187	7.351	7.292
PIURA	33.497	34.650	36.367	39.099
PUNO	29.889	31.645	34.169	37.074
SAN MARTIN	9.917	9.977	10.151	10.418
TACNA	35.911	38.457	40.465	42.318

TUMBES	3.040	3.054	3.086	3.119
UCAYALI	7.441	7.441	7.481	7.679

Fuente: SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE LOS REGISTRO PUBLICOS- SUNARP.

Elaboración: OGPP - OFICINA DE ESTADISTICA

2.4.3.1. Comportamiento de los consumidores

Los empresarios colombianos deben tener en cuenta dos perfiles diferentes de consumidores de autopartes, las empresas productoras y dedicadas a la distribución y comercialización tanto de repuestos originales como marcas de marcas alternativas (Proexport Colombia y BID FOMIN, 2011).

Las empresas distribuidoras tienen en cuenta dos aspectos muy importantes en las decisiones de compra de autopartes: la calidad y el precio. Estas empresas también toman decisiones dependiendo de la capacidad del proveedor de adaptarse a las condiciones y exigencias de la demanda, así como los tiempos de entrega, debido a que su actividad no siempre es planeada con anterioridad y muchas veces deben suplir requerimientos esporádicos y/o específicos de la demanda local (Proexport Colombia y BID FOMIN, 2011).

En lo que respecta las compras directas del gobierno y empresas de diferentes sectores como el de la construcción, el industrial, entre otros tienen en cuenta los precios, son más conscientes de la importancia de adquirir piezas de calidad, y de la manera en que estas se reflejan en sus diferentes vehículos. Otros consumidores directos que aunque no demanda la misma cantidad de productos que los anteriores, pero que igualmente influyen en el comportamiento del sector,

son los mecánicos, los dueños de vehículos públicos y privados, y contratistas, los que en su mayoría prefieren comprar marcas alternativas por el precio que el mercado ofrece.

2.4.3.2. Segmento objetivo

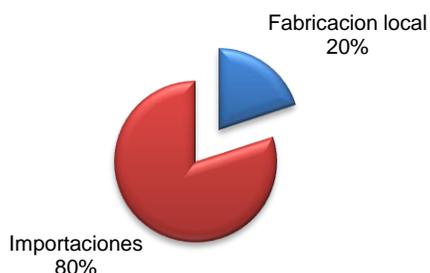
Habitantes de la Ciudad de Lima que tengan vehículo como medio de transporte personal y/o posean vehículo como medio de trabajo (taxis, buses, busetas, colectivos, etc.).

2.4.4. Análisis de la competencia.

La principal competencia de las empresas colombianas son los productos importados, en el caso de la categoría de partes, repuestos y piezas para automotores, con procedencia principalmente de Estados Unidos y Corea, y de llantas especialmente provenientes de Brasil y China. Sin embargo, la composición de los mercados varía según el segmento; en el caso de llantas y neumáticos para autos y camionetas, las empresas peruanas tienen la mayor participación en el mercado. Otros productos de fabricación peruana son las baterías, filtros, ballestas y frenos pero la mayoría de los otros productos son de carácter importado.

Ilustración 21: Origen de fabricación de las autopartes en el mercado peruano.

Participación en el mercado de autopartes según origen de fabricación



Fuente: Estudio de mercado Perú, sector autopartes. Proexport Colombia-BID FOMIN.

En el caso específico de los embragues y sus partes, en la siguiente tabla se puede observar que los principales proveedores peruanos de este tipo de productos son Japón, Brasil, República de Corea, Alemania y Estados Unidos. Japón sobresale por ser el mayor proveedor en este segmento mostrando una posición líder desde el 2007 hasta el 2011 (en este último año proveyó el 28% de las importaciones peruanas de estos productos), igualmente Estados Unidos y Corea; es importante resaltar el crecimiento que han experimentado los países asiáticos en las exportaciones de estos productos, como China, Corea, Indonesia y Japón.

Brasil y México, son los principales proveedores peruanos de la región de América Latina y el Caribe con participaciones en 2011 de 18,27% y 7,53% respectivamente. Por otra parte, aunque Colombia no tiene una posición representativa en cuanto a la importación de este tipo de productos a Perú, se muestra un comportamiento con tendencias positivas; pues, mientras que en 2008 las exportaciones de embragues y sus partes al mercado peruano fueron de solo

USD\$1.000, en el siguiente año aumentaron a USD\$30.000; y en 2009 y 2010 las importaciones peruanas desde Colombia fueron de 12 y 21 mil dólares respectivamente.

Tabla 42: Países proveedores de la partida arancelaria 87.08.93 para Perú.

PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES 87.08.93					
	2007	2008	2009	2010	2011
Japón	\$ 3.372	\$ 4.409	\$ 3.593	\$ 4.734	\$ 6.327
Brasil	\$ 1.880	\$ 3.063	\$ 2.979	\$ 4.116	\$ 4.000
República de Corea	\$ 1.994	\$ 2.298	\$ 1.984	\$ 2.739	\$ 3.088
Alemania	\$ 704	\$ 1.562	\$ 1.432	\$ 2.159	\$ 2.766
Estados Unidos	\$ 1.086	\$ 1.614	\$ 1.206	\$ 1.775	\$ 2.023
China	\$ 438	\$ 721	\$ 633	\$ 790	\$ 989
Taipei Chino	\$ 307	\$ 374	\$ 193	\$ 285	\$ 395
Indonesia	\$ -	\$ 14	\$ 156	\$ 312	\$ 375
Suecia	\$ 375	\$ 566	\$ 430	\$ 502	\$ 353
Reino Unido	\$ 73	\$ 112	\$ 97	\$ 91	\$ 188
Turquía	\$ 52	\$ 62	\$ 53	\$ 59	\$ 178
México	\$ 51	\$ 70	\$ 65	\$ 135	\$ 165

Fuente: Trademap. *Miles de USD

2.4.4.1. Estrategias de mercadeo y publicidad usadas por las empresas peruanas

Las empresas presentes en el mercado, locales y extranjeras, han tenido que recurrir a estrategias de mercadeo que ofrezcan productos innovadores y con tendencia a la disminución de los precios; dentro de las principales estrategias utilizadas por las empresas se encuentran las de resaltar los componentes, beneficios, estética y calidad.

Por otra parte, se han implementado servicios post y pre-venta que garantizan valor agregado para el consumidor. Los productos que se comercializan son vendidos a clientes del sector industrial, minero, comercio y de servicios, entidades gubernamentales, intermediarios y usuarios finales, que adquieren las mercancías con las condiciones de crédito.

2.4.4.2. Competencia internacional.

Tabla 43: Competencia internacional

Nombre de la empresa	Dirección	Ciudad	Principales productos	Fotos	Página web
Alligator Cables Ent Co., Ltd. (Liuyih Cable Ent Co., Ltd.)	No.46, Tung Ku Rd., Homei Township, Changhua Hsien 508, Taiwan		Brake, shock absorbers & components - Disk rotor - Control cables & parts		www.alligatorcables.com Telefono:886-4-7357739 Fax 886-4-7353665
Ningbo Shangge Automobile Parts Co., Ltd.	Shirensan Village, Kuangyan Town, Cixi City, Ningbo, Zhejiang, China (Mainland)		El cable de control y el cable de vaivén incluyendo el velocímetro cablegrafía, el acelerador cablegrafía, los cables de freno, los cables de embrague, los cables del cambio de la transmisión, el cable etc.		www.shanggechina.com
Suneo Auto Parts Industry Co., Ltd.	6128, No. 2585, Huyi Road, Jiading, Shanghai, China (Mainland)				www.suneoparts.com www.trupa.com.cn

Fuente: Elaboración propia.

2.4.5. Análisis del producto.

2.4.5.1. Normas técnicas de calidad

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual (INDECOPI), ejerce influencia en el sector autopartista peruano principalmente en cuanto a la normalización y registro de marcas, esta es una entidad clave dentro

del proceso de entrada al mercado peruano. Es la responsable del estudio y la aplicación de la normatividad y la encargada de dar solución a las demandas por dumping. Existen siete normas técnicas de calidad peruanas de carácter obligatorias para el sector autopartista. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011)

1. Cinturones de seguridad para uso automotriz
2. Vehículos Tanque
3. Vehículos Automotores. Líquidos para frenos hidráulicos de base no petrolífera.
4. Anclaje de los Cinturones de seguridad en automotores
5. Cuero
6. Automotores. Número de identificación vehicular (VIN).
7. Automotores. Código de identificación mundial del fabricante (WMI).

2.4.5.2. Normas de seguridad

Gracias al conocimiento imperfecto que tienen los consumidores sobre las condiciones de seguridad de los productos que compran, es importante contar con una regulación que permita proteger la vida humana y evitar que se vendan piezas en el mercado de reposición automotriz con estándares inferiores a los requeridos, pudiendo ocasionar accidentes. En el mercado peruano este tipo de normas son escasas. Sin embargo hay dos que deben ser tenidas en cuenta por los exportadores:

- ISO/ TS 16949: Es una norma de la industria automotriz global que exige niveles de primera categoría para la calidad y seguridad del producto, productividad, competitividad y mejora continua. Por esto, muchos fabricantes de vehículos

insisten en que los proveedores se adhieran a las rigurosas especificaciones técnicas que establecen estas normas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

- Resolución directoral N° 3250 sobre “Condiciones técnicas adicionales para la expedición del informe Técnico de Constatación de Remanufactura del motor, parte o pieza usada, destinado a un vehículo de transporte terrestre” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

2.4.5.3. Normas de acceso al mercado

El servicio de aduanas requiere que todas las mercancías cuyo valor FOB sea superior a USD\$5.000 y los bienes usados cuyo valor FOB sea superior a USD\$2.000, están obligadas a someterse a un examen previo al embarque en el país de origen; esta supervisión es realizada por tres compañías que están autorizadas por el Estado peruano para emitir el Certificado de Supervisión de Importaciones. Estas empresas son: Bureau Veritas, Cotecna Inspection y SGC. En este caso, el costo del servicio que debe cobrar la Empresa Supervisora, es una tarifa máxima del 1% del valor FOB de la mercancía, siendo la tarifa mínima de US\$250.

En Perú no existen Licencias para importaciones, ni Registros. Es por esto que la autoridad encargada de estos trámites en procura de seguir con el esquema de facilitación para las importaciones ha minimizado el proceso creando un solo documento que sirve para exportar o importar bajo cualquier régimen. Este documento es la Declaración Única de Aduanas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

Régimen Tributario aplicable a las importaciones:

Las mercancías sujetas al régimen de importación, según el tipo de mercancías, están sujetas al pago de los siguientes tributos:

- Derechos de importación
- Impuesto selectivo al consumo: Las importaciones de bienes que se encuentren especificados en el Apéndice III y IV del Decreto Legislativo 821, se encuentran sujetos a este impuesto. (A los productos del sector autopartes no se les aplica este gravamen)
- Impuesto general de Ventas: Toda importación de mercancía está gravada con este impuesto, con una tasa de 17%. La base imponible es el valor CIF, más los derechos arancelarios y demás impuestos que gravan la importación³².
- Impuestos de promoción Municipal (IPM): Todas las importaciones afectadas por el Impuesto General a las Ventas, también están gravadas con el Impuesto de Promoción Municipal, de acuerdo a las siguientes tasas: 2% para las importaciones en general; y 18% para las importaciones exoneradas del Impuesto General a las Ventas por aplicación del Art. 71 de la Ley 23407, establecidas por el decreto 25980 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

Tabla 44: Impuestos de aduana para importaciones a Perú.

**Impuestos de la Aduana Perú	
<i>Impuesto</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
<i>AD-VALOREM(Arancel Cobrado a las mercancías)</i>	<i>9% - 17%</i>
<i>IGV (Impuesto General a las ventas)</i>	<i>17%</i>
<i>IPM (Impuesto de Promoción Municipal)</i>	<i>2%</i>
<i>ISC (Impuesto Selectivo al consumo)</i>	<i>27,8%*</i>

**Aplica para combustibles, bebidas gaseosas y cigarrillos*
***Fuente: DHL Express. Septiembre de 2011*

Fuente: Proexport Colombia

2.4.5.5. Certificado de origen

Las normas de origen son instrumentos creados para poder acceder a las preferencias comerciales pactadas en los acuerdos de integración. Es deber del exportador colombiano presentar el certificado de origen a la hora de nacionalizar la mercancía, para así poder acogerse a las preferencias arancelarias.

También se exigen cuatro facturas comerciales donde se deben incluir el número, la fecha de la licencia de importación y estas deben ser escritas en español. Esta licencia debe ser presentada al consulado junto con los demás papeles de legalización

2.4.5.6. Requerimientos técnicos del producto y del empaque

El primer requisito que debe cumplirse al ingresar la mercancía importada desde Colombia son las descripciones mínimas que deben tener los documentos de nacionalización, en el caso de las autopartes son los siguientes (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011):

- Nombre comercial del producto y marca
- Nombre y dirección del fabricante
- Nombre, razón social y dirección del importador (esto podrá figurar en una etiqueta adicional)
- Características del producto

2.4.6. Análisis de canales.

En Perú, la comercialización de autopartes se lleva a cabo a través de diferentes canales. Los más comunes son los representantes, distribuidores y comercializadores de marcas autorizados y finalmente, los distribuidores y

comercializadores de repuestos alternativos de origen coreano, japonés, europeo y americano.

- Los importadores/mayoristas más destacados en el sector de autopartes en Perú son: Remu S.A., Dávalos y Ferreyros S.A., y Corporación Miyasato, entre otros.
- Representantes autorizados: Normalmente los vendedores se desplazan de Lima hacia las provincias periódicamente, no es necesario para estos tener puntos de comercialización en ciudades diferentes a Lima debido a la ubicación de almacenes de repuestos y lubricentros ubicadas en el territorio nacional que acuden a los proveedores situados en la capital (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).
- Productores/ consumidor final: Se trata de cierto número de fabricantes que compran directamente. Sería el caso de las propias terminales automotrices. Es común que estos productores se provean de importadores directos (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).
- Detallistas o distribuidores minoristas: Estos son los encargados de vender los productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución y están en contacto con el mercado (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

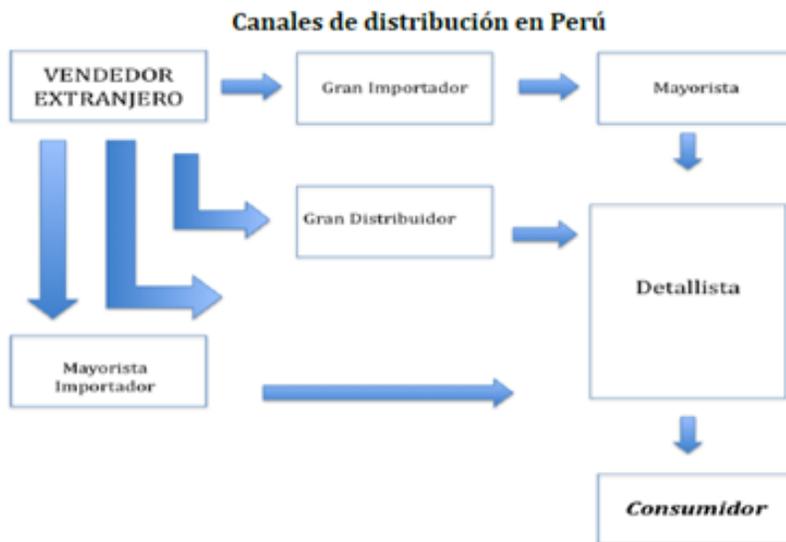
Además de estos, existen otros importantes canales, como los almacenes de autopartes, almacenes de repuestos y lubricentros, entre otros. Sin embargo, estos canales se pueden catalogar como detallistas o distribuidores minoristas.

Por otra parte, la distribución de autopartes en Perú se centra en dos sistemas:

1. La fábrica coloca sus productos a través de su propia gran distribuidora o punto de venta. Esta a su vez tiene tres tipos de clientes: distribuidoras, mayoristas y grandes detallistas. A partir de aquí la cadena continúa según corresponda (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).
2. La fábrica vende su producto a través de grandes distribuidores particulares, existiendo de este modo canales de distribución en competencia por un mismo cliente (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

Según lo anterior, existen diferentes canales de distribución que los exportadores colombianos deben tener en cuenta al momento de ingresar sus productos al mercado de autopartes peruano, y de esta forma minimizar los tiempos de entrega y maximizar las ganancias.

Ilustración 22: Canales de distribución de autopartes en Perú.



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. 2011

Con el fin de ampliar la información presentada sobre los canales de distribución en Perú, en el Anexo 5, se encuentra una lista completa de los principales distribuidores e importadores de autopartes en el mercado peruano, con la respectiva información en la cual se indica su teléfono, dirección y en algunos casos página web. Esta es una base de datos que sirve a la empresa como soporte en el proceso de contacto con posibles clientes a nivel internacional.

2.4.7. Perfil logístico.

La infraestructura logística de Perú está compuesta por 14 puertos ubicados en el litoral pacífico, tres de estos puertos son fluviales, entre los que se destaca el puerto de Iquitos como uno de los más importantes en el país. Los restantes, son puertos marítimos, entre los que se destacan El Callao, principal puerto de Perú y los puertos de Ilo y Paita.

Ilustración 23: Rutas de acceso marítimo desde Colombia hacia Perú.

ACCESO MARITIMO



Fuente: ColombianTrade

Desde Colombia, existen diferentes opciones para acceder por acceso marítimo a Perú, en su gran mayoría las rutas son directas desde los puertos de Buenaventura y Cartagena, hacia los puertos del Callao y Paita. Los tiempos promedio de transito son de 10 días desde la Costa Atlántica y 7 días desde Buenaventura.

La oferta del servicio de transporte marítimo esta soportada por 7 navieras que cubren los trayectos directos desde Buenaventura a Perú y 4 navieras que cubren los trayectos desde la costa atlántica; por otra parte, la oferta se complementa con otras 3 navieras que hacen conexión en Panamá antes de arribar a los puertos peruanos.

Tabla 45: Líneas navieras y consolidadores logísticos que ofrecen sus servicios a Perú.



Origen	Destino	Tiempo De Tránsito (días) Directo	Tiempo de Tránsito (días) Conexiones	Frecuencia
Barranquilla	Callao		13	Semanal
	Callao	3-11		Semanal
Buenaventura	Ilo	9		Semanal
	Paita	14		Semanal
Cartagena	Callao	6-9	13	Semanal
	Paita	12	5-16	Semanal
Santa Marta	Callao		13	Semanal
	Paita		15	Semanal

Fuente: Proexport Colombia

Tabla 45: Tarifas de transporte desde Buenaventura hacia El Callao

Agente Comercial	Línea Marítima	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre de Producto	Tipo de Carga	Valor Tarifa USD	Recargo	Valor Recargo	Moneda Recargo
Empresa 7895	Naviera 17829	Buenaventura	Callao	CARGA GENERAL	Contenedor de 20'	450	ISPS	6	USD
					Contenedor de 40'	550	ISPS	6	USD
					Contenedor de 40' high cube	550	ISPS	6	USD
Empresa 5214	Naviera 15115	Buenaventura	Callao	CARGA GENERAL	Contenedor de 20'	700	CSC	10	USD
					Contenedor de 20'	700	THC	45	USD
					Contenedor de 40'	800	CSC	10	USD
					Contenedor de 40'	800	THC	45	USD
					Contenedor de 40' high cube	800	CSC	10	USD
					Contenedor de 40' high cube	800	THC	45	USD
Empresa 7588	Naviera 17589	Buenaventura	Callao	CARGA GENERAL	Carga suelta minima	50	CNLD	50	USD
					Carga suelta minima	50	DDF	40	USD
					Carga suelta - rango 1	30	MOUNT	5.000	COP
					Carga suelta - rango 1	30	CNLD	15	USD
					Carga suelta - rango 1	30	DDF	40	USD
Empresa 4504	Naviera 14709	Buenaventura	Callao	GENERAL	Carga suelta minima	60	CNLD	15	USD
					Carga suelta - rango 1	40	CNLD	13	USD

Fuente: Colombia Trade.

Por otra parte, Perú cuenta con una infraestructura aeroportuaria que está compuesta por 211. Existen varios aeropuertos internacionales, ubicados en Lima, Arequipa, Cuzco, Trujillo, Puerto Maldonado y Chiclayo; los cuales están diseñados para el manejo de carga, almacenaje frío, manejo de valores y nacionalización. Desde Colombia, el tráfico aéreo se concentra en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, ubicado entre Lima y El Callao, este es considerado como el principal aeropuerto del Perú y es la puerta de entrada al país.

Ilustración 24: Rutas de acceso aéreo desde Colombia hacia Perú.

ACCESO AEREO



Fuente: Colombia Trade

La oferta de transporte aéreo desde Colombia hacia Perú está compuesta por 4 aerolíneas realizan trayectos directos y 2 aerolíneas que llegan a Perú después de hacer conexión en aeropuertos internacionales de Estados Unidos y Panamá, la mayoría de las aerolíneas ofrecen frecuencias diarias.

Tabla 46: Aerolíneas de transporte de carga desde Colombia hacia Perú

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
 American Airlines	Miami – Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros
 Copa Airlines	Panamá - Panamá	Todos los días	Pasajeros
 Wingo		Domingo	Carga
 Avianca		Todos los días	Pasajeros
 TACA		Todos los días	Pasajeros y Carga
 Tampa CARGO		Todos los días	Pasajeros y Carga
 STRIKE		Lunes y Jueves	Carga

Fuente: Colombia Trade

Tabla 47: Tarifas de transporte aéreo desde Colombia hacia Perú

Comercializador	Aerolínea	Punto de Embarque	Punto de Desembarque	Nombre Tipo Producto	Escala	Valor Tarifa	Moneda Tarifa	Pago Flete	Recargo	Moneda Recargo
Empresa 8165	Aereo 27821	Bogota	Lima	Carga general	Mínima	100,00	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	USD
					-45 KGS	6,33	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	USD
					+45 KGS	4,08	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	USD
					+100 KGS	2,58	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	USD
					+300 KGS	2,08	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	USD
					+500 KGS	1,88	USD	Prepago (PP)	Sin Recargo	USD

Fuente: Colombia Trade

2.4.8. Oportunidades, riesgos y estrategias

Perú representa un mercado atractivo para las autopartes colombianas, pues según estudios encontrados el 80% de las autopartes que se comercializan en el país son de procedencia internacional, mientras que tan solo el 20% de las autopartes son producidas en el mercado nacional. Por otra parte, en lo referente a los cables de control para los automóviles de mando mecánico, en Perú solo existen empresas que ensamblan este tipo de productos, mas no hay ninguna que lleve a cabo todo el proceso de producción del cable, desde la elaboración de sus componentes hasta el ensamble.

Por otra parte, la cercanía geográfica representa una ventaja competitiva para Colombia frente a otros países de la región, las facilidades de acceso y la cercanía cultura y de idioma, son oportunidades que deben ser aprovechadas al máximo al momento de iniciar relaciones comerciales con clientes en Perú.

2.5. Estudio de mercado país alterno: Chile

2.5.1. Información general del país.

Tabla 48: Datos generales, Chile.

Capital:	Santiago de Chile	PIB corriente (2011):	USD 243.049.000 millones
Superficie:	755.838,7 km ²	PIB per cápita (PPP 2011):	USD 16.172
Población (2011p):	17.248.450	Crecimiento PIB real (2010 y 2011):	5,2% y 6,5%
Moneda (2011)	1 dólar = 483,36 pesos chilenos	IED en Chile (2011) :	USD 17.536 millones
EXPORTACIONES 2011		IMPORTACIONES 2011	
Total	US\$ 81.411,1 millones	Total	US\$ 74.893,7 millones
Principales Productos (2010):	Cobre y sus aleaciones 32%; minerales de cobre 17,6% cobre sin refinar 3,9%; pasta de madera 3,5% vino 2,1%; uvas frescas 2,1%; mineral de hierro 2%	Principales Productos (2010):	Aceites combustibles destilados 10,3%, aceites crudos de petróleo 8,7%, automoviles de turismo 5,1%; vehiculos para transporte de mercancías 3,5%; gas natural licuado 3,2%; teléfonos 2,6%.
Destinos:	China 24,4%; Japón 10,5%; USA 9,7%; Brasil 6,2%; Corea del sur 5,8%; Colombia 1,1%.	Origen:	USA 17,7%; China 15,7%; Argentina 8,8%, Brasil 8,8%; Corea del Sur 6,4%, Colombia 2,9%.

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia

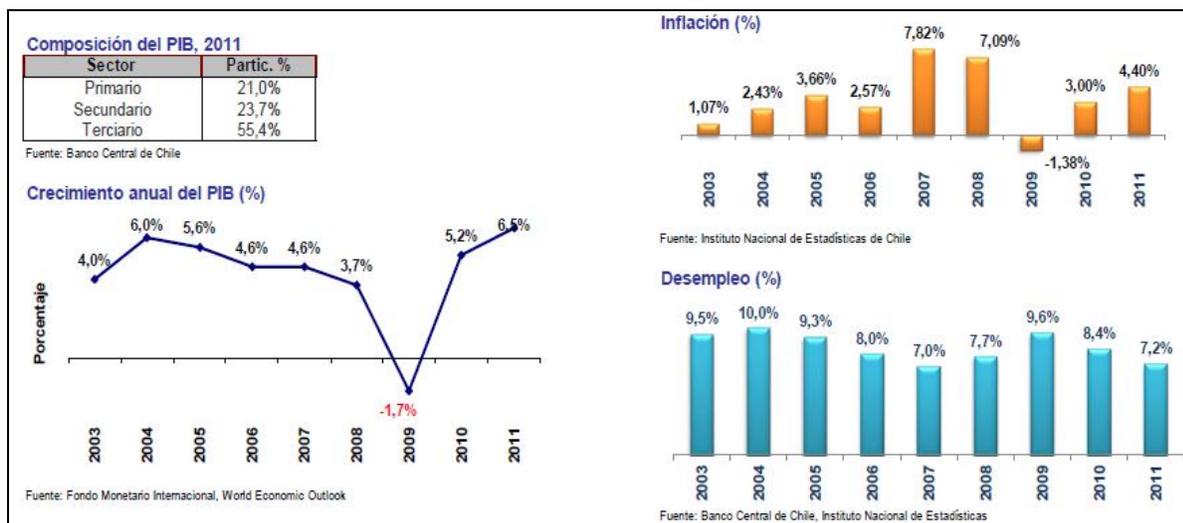
Chile se ubica en el extremo suroccidental del continente americano, entre el Océano Pacífico y la cordillera de los Andes. Al norte limita con Perú, al este con Argentina, al noroeste con Bolivia, al oeste y sudoeste con el Océano Pacífico y al sur con el paso de Drake. Tiene una superficie de 756.950 km² y una longitud de 4.270 km, que va desde la frontera con Perú hasta el cabo de Hornos (Legiscomex, 2012).

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE), en el 2009 este país tenía 16,8 millones de habitantes. La Región Metropolitana de Santiago concentró el 34,2% del total de la población, lo que equivale a 6,8 millones de habitantes (Legiscomex, 2012).

Por otra parte, Chile se considera un país de ingreso medio-alto y en vía de desarrollo. Sus más de 16,5 millones de habitantes tienen promedios de calidad de vida, crecimiento económico, desarrollo humano, globalización y PIB per cápita que se encuentran entre los más elevados de América Latina. En este sentido, Chile es considerada la sexta economía más grande de América Latina en términos de PIB a precios nominales, sin embargo tiene el PIB per cápita más alta de Sudamérica.

Chile posee una economía abierta, pues tiene un alto número de Tratados de Libre Comercio (TLC) con los demás países y sus barreras arancelarias son muy bajas. Los principales obstáculos de ingreso de mercancía a Chile son los aspectos fitosanitarios y las regulaciones alimentarias. Las exportaciones han registrado un crecimiento promedio anual de 11,3% en los últimos tres años; los minerales y la agroindustria representan la mayor parte de las exportaciones peruanas.

Ilustración 25: Grafica 22: Comportamiento del PIB, inflación y desempleo en Chile.



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia

2.5.2. Análisis del sector.

Chile se caracteriza por tener una fuerte tendencia importadora, así pues, el 90% del mercado chileno de autopartes se explica por las importaciones. Las empresas fabricantes de autopartes en Chile se encuentran concentradas en el “Circulo Automotriz” de ASIMET (Asociación Chilena de Industrias Metalúrgicas y Metalmeccánicas) y la mayoría de ellas tienen características PYME.

Ilustración 26: Estructura del mercado de autopartes en Chile.



Fuente: Ices

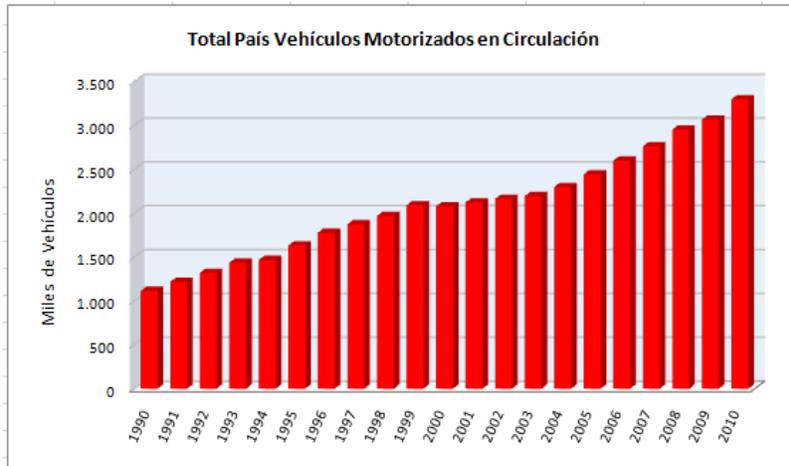
Características del mercado de autopartes en Chile:

- El mercado de Autopartes en Chile presenta una tendencia creciente, principalmente compuesta por productos importados.
- El mercado de autopartes de Chile está conformado casi totalmente por el segmento de reposición, influido por las características del parque automotriz chileno. Si bien es cierto que éste ha aumentado en los últimos años, se trata de un parque automotriz envejecido.

- El hecho de que el mercado de componentes y accesorios de automoción de Chile esté formado en su mayor parte por el segmento de reposición (también llamado *After Market*), le otorga un carácter de menor dinamismo pero de mayor estabilidad.
- En el mercado automotriz chileno compiten gran número de marcas. La mayoría de las marcas son asiáticas, aunque el mercado está liderado por la norteamericana Chevrolet
- Las oportunidades de negocio interesantes que existen en el mercado de componentes y accesorios de automoción chileno, se enmarcan dentro del mercado de reposición y dentro de éste, los repuestos alternativos (ICEX , 2008).

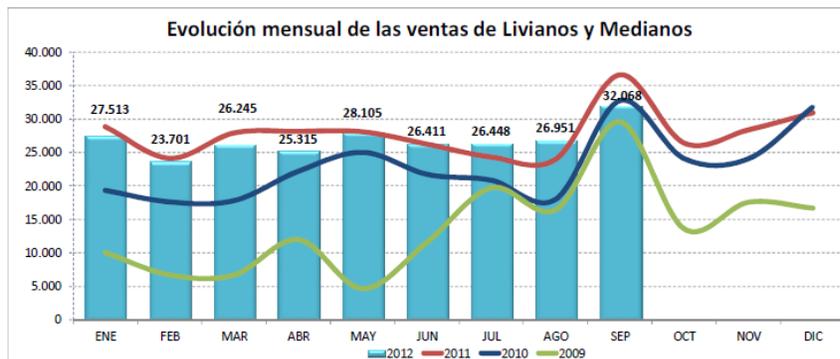
Para poder entender la estructura del mercado de autopartes en Chile, antes debe entenderse la estructura de la industria automotriz en general, la cual constituye un mercado pequeño, pero representativo y con buena capacidad de consumo, como se puede apreciar en las siguientes graficas tanto las ventas, como el número de vehículos en circulación en Chile han presentado aumentos constantes en los últimos años.

Ilustración 27: Vehículos motorizados en circulación el Chile. 1990-2010.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas Chile

Ilustración 28: Evolución de las ventas de vehículos livianos y pesados en Chile. 2010-2012.



Fuente: ANAC – Asociación Nacional Automotriz de Chile

2.5.2.1. Comportamiento de las importaciones y exportaciones de la partida arancelaria 87.08.93.

Las importaciones chilenas de embragues y sus partes han presentado un comportamiento estable en los últimos años, a excepción del año 2009, debido a la crisis económica que afectó al mundo entero; desde esa época, el comportamiento de

las importaciones se ha recuperado y entre el 2010 y el 2011 aumentaron aproximadamente un 38%, alcanzando para este último año USD\$38.000.000.

Ilustración 29: importaciones chilenas de la partida arancelaria 87.08.93.



Fuente: Trademap

*Miles de USD

Las exportaciones peruanas de embragues y sus partes presentaron un comportamiento decreciente durante los dos periodos anteriores a la crisis de 2009, durante los dos años posteriores a la crisis, 2010 y 2011, los valores de las exportaciones aún no han alcanzado el mismo nivel que presentaba en 2007, el cual fue el año de mejor rendimiento en el periodo analizado.

Ilustración 30: importaciones chilenas de la partida arancelaria 87.08.93.



Fuente: Trademap

*Miles de USD

Por otra parte, al analizar conjuntamente el comportamiento de las exportaciones y las importaciones de los embragues y sus partes en Chile, se puede observar la gran diferencia existente entre importaciones y exportaciones, siendo las primeras las más representativas de este rubro, lo cual explica la tendencia importadora del mercado de autopartes chileno; en este sentido, se observa que en el 2011, las exportaciones de embragues y sus partes superaron las importaciones por cerca de USD\$37 millones.

Ilustración 31: Balanza comercial, partida arancelaria 87.08.93. Chile



Fuente: Trademap

* Miles de USD

2.5.3. Tamaño del mercado.

La región más desarrollada y que atrae las diferentes actividades productivas en Chile está comprendida por la región metropolitana de Santiago, la cual está compuesta por 12 comunas que se destacan como polo de desarrollo comercial comunas (Las Condes, La Florida, Maipú, Ñuñoa, Cerrillos, Vitacura, Puente Ato, Santiago, E Central, San Bernardo, Providencia y San Miguel) (ICEX , 2008).

Como se puede apreciar en la siguiente gráfica, la cantidad de vehículos en circulación en la región de Santiago ha venido aumentando en los últimos años, entre el 2008 y 2009 presento un incremento del 2%, mientras que entre el año 2009 y 2010 el incremento del número de vehículos en circulación en esta región fue de aproximadamente 6%.

Tabla 49: Distribución de parque automotor por regiones en Chile. 2008-2010.

Ciudad	2008	2009	2010
Arica	39.469	42.675	46.222
Iquique-Alto Hospicio	69.581	75.288	82.172
Antofagasta	64.888	66.646	70.996
Calama	35.068	38.597	41.914
Copiapó	28.714	30.361	32.354
Coquimbo-La Serena	68.372	72.810	79.515
Ovalle	14.730	15.567	16.876
Los Andes	12.997	13.342	14.356
Gran Valparaíso	158.888	166.720	174.056
San Antonio	11.714	12.530	13.105
Gran Santiago	1.198.066	1.221.618	1.295.069
Rancagua-Machalí	51.586	54.580	57.557
Curicó	21.283	22.997	21.961
Talca	35.254	38.383	38.953
Linares	14.957	16.711	17.923
Chillán-Chillán Viejo	36.705	37.598	41.287
Gran Concepción	160.229	162.312	176.400
Los Ángeles			

	34.581	35.224	35.884
Angol	8.014	8.502	9.042
Temuco-Padre Las Casas	56.863	57.697	61.447
Valdivia	25.838	26.945	28.693
Osorno	28.090	28.686	30.180
Puerto Montt	40.165	41.099	41.681
Coyhaique	12.094	13.107	14.281
Punta Arenas	36.319	37.489	39.446

Fuene: Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones Chile

2.5.3.1. Factores asociados a la decisión de compra

- **PRECIO:** este es uno de los factores principales, ya que el mercado chileno es altamente sensible al precio; esta tendencia se hace as notoria en los consumidores a medida se hace más notable la brecha éntrelos precios de repuestos originales y los alternos.
- **CALIDAD:** es también un factor de decisión de compra, aunque es más notorio en los consumidores del canal industrial o institucional.
- **CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO DEL PROVEEDOR:** dado que las necesidades de accesorios y recompras particularmente, no siempre son planeadas, la demanda de este tipo de productos por parte de algunos consumidores, como los talleres, detallistas, distribuidores, entre otros tampoco puede ser planeada; por esta razón, adaptarse a las condiciones y exigencias de

la demanda, y los tiempos de entrega son un factor considerado por este tipo de consumidores. Así pues, el proveedor debe estar en condiciones de suplir los requerimientos esporádicos o específicos.

- MARCA: en el mercado de autopartes la marca de las autopartes está estrechamente relacionada con la marca, el tipo y el modelo de carro; los cuales son factores de compra unidos al precio. Los repuestos originales son los únicos que hacen un posicionamiento en el mercado a través de la marca, mientras que los repuestos alternativos lo hacen a través del precio.

2.5.4. Análisis de la competencia.

Los tres principales países exportadores de embragues y sus partes a Chile son Corea, Brasil y Estados Unidos, con participaciones del 22, 21 y 13% respectivamente frente al total de las importaciones chilenas de esta partida arancelaria. Por otra parte, se puede observar que los 10 principales países exportadores de este tipo de productos representan cerca del 90% del total de las importaciones chilenas. En la región de América Latina y el Caribe, Brasil y México poseen las participaciones más representativas, mientras que Colombia ocupa la posición 20 con una participación de 0,27% sobre el total.

Tabla 50: Países proveedores de la partida arancelaria 87.08.93 para Chile.

PRINCIPALES PAISES PROVEEDORES DE CHILE 87.08.93					
Exportadores	2007	2008	2009	2010	2011
Mundo	\$ 26.565	\$ 35.823	\$ 21.749	\$ 28.500	\$ 38.428
República de Corea	\$ 4.188	\$ 4.975	\$ 4.334	\$ 5.063	\$ 8.470
Brasil	\$ 5.739	\$ 7.225	\$ 4.828	\$ 7.176	\$ 8.161

Estados Unidos	\$ 2.659	\$ 3.094	\$ 2.486	\$ 3.651	\$ 4.898
China	\$ 1.239	\$ 1.564	\$ 1.688	\$ 2.067	\$ 3.500
Japón	\$ 2.089	\$ 2.263	\$ 2.003	\$ 2.242	\$ 2.659
Francia	\$ 903	\$ 1.154	\$ 899	\$ 1.302	\$ 1.718
Alemania	\$ 1.030	\$ 1.724	\$ 1.021	\$ 1.711	\$ 1.622
Zona Nep	\$ 287	\$ 554	\$ 575	\$ 718	\$ 1.178
Argentina	\$ 5.391	\$ 9.710	\$ 1.054	\$ 293	\$ 1.173
Italia	\$ 775	\$ 858	\$ 663	\$ 1.109	\$ 1.062
México	\$ 556	\$ 548	\$ 438	\$ 538	\$ 904

Fuente: Trademap

*Miles de USD

Tabla 51: Empresas colombianas que exportan la partida arancelaria 87.08.93.99.00 a Chile. 2011.

Empresa	No. Item.	Cantidad	Peso neto	Peso bruto	Valor FOB Dólares	País de compra	Unidad Medida	Aduana
EMMUCOL CI SAS	2	120.00	70.00	75.26	697.50	CHILE	UNIDADES	BUENAVENTURA
EMMUCOL CI SAS	2	250.00	104.00	106.71	1,067.50	CHILE	UNIDADES	BUENAVENTURA
EMMUCOL CI SAS	2	165.00	58.00	59.50	807.00	CHILE	UNIDADES	BUENAVENTURA
NAVCAR SAS	2	155.00	55.00	56.36	829.75	CHILE	UNIDADES	BUENAVENTURA

Fuente: BACEX

2.5.5. Análisis del producto.

Para las mercancías provenientes de Colombia, Perú exige un certificado de origen, que garantice que los productos que se transportan hubiesen sido fabricados en Colombia para que se hagan beneficiarios de las rebajas tributarias y aduaneras.

Adicionalmente se exigen cuatro facturas comerciales donde se deben incluir el número, la fecha de la licencia de importación y estas deben ser escritas en español. Esta licencia debe ser presentada al consulado junto con los demás papeles de legalización.

2.5.5.1. Normas técnicas de fabricación y homologación

En Chile, el Instituto Nacional de Normalización, es la institución encargada de la elaboración de las normas y la administración del sistema de certificación y acreditación de los productos que requieren determinadas reglamentaciones (ICEX , 2008).

En el caso del sector de autopartes en Chile, las normas técnicas en esta categoría se dirigen principalmente a las categorías de líquidos para frenos, vidrios de seguridad, neumáticos, ruedas y sus partes,

2.5.5.2. Normas de acceso al mercado

En Chile no existen ni restricciones para la importación para este tipo de productos, cualquier persona física o jurídica puede importar libremente cualquier mercancía salvo que esta tenga alguna disposición legal en contra.

La autorización de consignaciones comerciales que tengan un valor superior a USD\$500 solo puede ser entregada por agentes de aduanas; en el caso de las mercancías que ingresen al país de manera temporal para exposiciones o ferias, deben obtener un certificado de admisión temporal expedido por las autoridades aduaneras.

En el caso colombiano, existe un Acuerdo de Libre Comercio con Chile, suscrito el 27 de noviembre de 2006, el cual entró en vigor el 8 de mayo de 2009, bajo este acuerdo

la mayoría de productos incluidos de este sector están exentos de pago de arancel. En el caso de la partida arancelaria 87.08.93 tiene 0% para la entrada a Chile.

El tipo impositivo general del Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) es del 19%. El tipo general de gravamen el Impuesto sobre Sociedades, llamado Impuesto de Primera Categoría en Chile, es del 17%. Las remesas de beneficios de la inversión extranjera tributan un 35%, del que se deduce el 17% abonado por el Impuesto de Primera Categoría (ICEX , 2008).

2.5.6. Canales de distribución

El mercado de autopartes en Chile tiene un comportamiento dinámico en la medida en que se ofrezca calidad y precio de acuerdo a la demanda. Sin embargo, esto depende de la situación económica del consumidor y de la cantidad que esté dispuesto a pagar por aquellos productos que ofrezcan un alto valor agregado.

La estructura de distribución de accesorios y componentes para la automoción sigue el siguiente esquema general:

- Ensambladoras: Fabricantes de vehículos que normalmente se abastecen directamente de sus suministradores autorizados. Son el eslabón final de la cadena de producción de los automóviles nuevos. En Chile la única que existía, propiedad de la firma norteamericana General Motors, fue cerrada a mediados del 2007 (ICEX , 2008).
- Tier 1: Generalmente son fabricantes de equipos originales (denominados habitualmente OEMs, *Original Equipment Manufacturers*). Éstos suministran a las ensambladoras, y también a mayoristas y los talleres independientes, ya que

estos dos grupos también tienen acceso a las mismas piezas que los fabricantes de automóviles. De este modo, la misma pieza que el fabricante incorpora al vehículo en su proceso de producción puede ser adquirida por un taller independiente para ser vendida como pieza de repuesto (ICEX , 2008).

- Tier 2 y 3: Empresas subcontratadas que también fabrican equipamiento original, siendo ésta una tendencia creciente en los últimos años. Se trata de grandes empresas que abastecen a los suministradores Tier 1 o incluso a los propios fabricantes de vehículos. Son empresas de un tamaño considerable que se localizan alrededor de las plantas ensambladoras de vehículos (ICEX , 2008).
- Distribuidores: Suelen ser grandes empresas que se dedican a la compra de autopartes (de origen local o de importación) con el objetivo de distribuirlos entre distintos agentes del mercado. Se trata de los principales distribuidores de refacciones al público en general. En ocasiones puede tratarse de fabricantes de piezas de recambio no originales, también. Ofrecen sus productos exclusivamente al mercado independiente, no está destinada a las ensambladoras ni a aquellos que las suministran (ICEX , 2008).
- Talleres: Se trata del último eslabón de la cadena encontramos. Se abastecen tanto los las piezas del fabricante y como del proveedor del fabricante (en el caso de los concesionarios), así como de los fabricantes de piezas de recambio no originales, en cuyo caso no se aplica la garantía al no considerarse recambio original y del mercado aftermarket (ICEX , 2008).

Ilustración 32: Estructura de distribución y comercialización de autopartes en Chile.



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

2.5.6.1. Esquema de la distribución

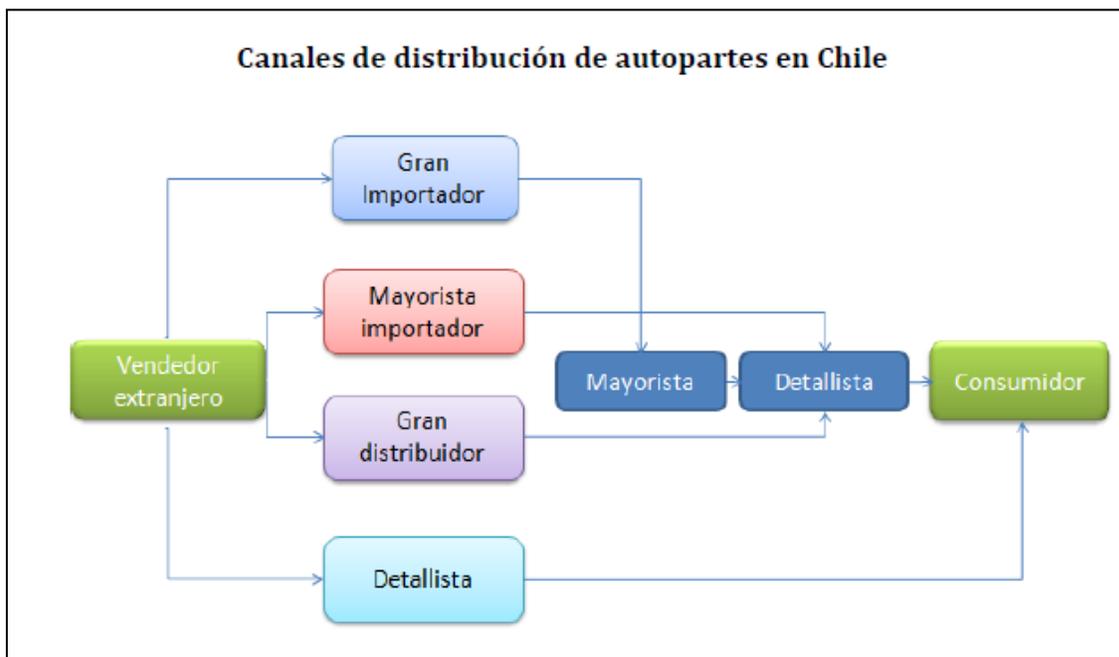
La cadena de distribución de autopartes en Chile, está compuesta por:

- Importadores que a su vez distribuyen al por menor en sus tiendas, servicentros o talleres.
- Concesionarios autorizados que representan las principales marcas de vehículos presentes en Chile, importan y distribuyen directamente.
- Pequeños importadores que traen una gran variedad de repuestos alternativos.

No existen importadores mayoristas, salvo contadas excepciones. La mayoría de los importadores se están localizados en Santiago, estos mismos importan y distribuyen debido a que los márgenes, la sensibilidad de precio y la competitividad del mercado no

permiten la participación de intermediarios. En general, las empresas importadoras distribuyen a los almacenes y talleres de provincia que atienden los mercados locales.

Ilustración 33: Canales de distribución de autopartes en Chile.



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

2.5.6.2. Estrategias de canal

El mercado de auto partes posee una segmentación natural por marca, modelo y tipo vehículo, características que determinan los repuestos apropiados según sea el caso.

Adicionalmente, el mercado de autopartes presenta otra segmentación de acuerdo al fabricante del repuesto; en este sentido, se encuentran en el mercado repuestos originales (fabricados por los mismos fabricantes de los vehículos) o repuestos alternativos (fabricados por empresas distintas a las propietarias de la marca del

vehículo) Los repuestos alternativos son de diferentes marcas y por lo general cuestan un tercio del precio del repuesto original (ICEX , 2008).

La distribución del producto se determina por los siguientes aspectos:

- Mercado altamente sensible al precio: se presenta una tendencia de aumento de la sensibilidad de los consumidores al precio que se acentúa en la medida en que la brecha entre los precios de repuestos originales y los alternativos se mantenga elevada.

- La oferta de repuestos en Chile está compuesta por productos originales de marcas, productos alternativos y también incluso alternativos: los representantes de repuestos originales, la diferencia en precio que se presenta con los repuestos alternativos, representa una amenaza por la cantidad de clientes que optan por esta alternativa. Según los ejecutivos del sector cada vez pierden más clientes que prefieren perder la garantía de sus vehículos pero ahorrar comprando repuestos no originales.

- Competencia internacional: la oferta de repuestos en Chile es principalmente importada,

de forma que la competencia se basa en la variable precio con una calidad no inferior a la de los productos ofrecidos en el mercado actualmente. Adicionalmente, la presencia de la oferta asiática hace más competitivas las condiciones de precio en el sector (ICEX , 2008).

2.5.6.3. Empresas importadoras de autopartes en Chile

Según el Ices (Instituto Español de Comercio Exterior), se determinaron que las empresas que se presentan en el Anexo 4 son las principales importadoras de autopartes a Chile en el año 2008, de acuerdo a los volúmenes importados y el valor CIF de las mercancías. Al final de este documento, se anexa una tabla con los datos de todas las empresas importadoras y distribuidoras de repuestos para vehículos en Chile.

Ver Anexo 5.

2.5.7. Perfil logístico.

El Banco Mundial, a través del indicador LPI (Logistics Performance Index), ubicó a Chile en la posición 39 entre 150 países, con una calificación promedio de 3,17.

La infraestructura portuaria de Chile se compone por 24 puertos, los cuales están habilitados para el manejo de diferentes tipos de carga, esto permite que el 95% del comercio exterior del país se transporte por este medio. Los puertos más importantes de Chile son: Arica, Iquique, Antofagasta, Mejillones, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, San Vicente y Punta Arenas. El tráfico de mercancías entre Chile y Colombia se maneja principalmente a través de los puertos de San Antonio, Valparaíso, Arica, San Vicente e Iquique.

Ilustración 34: Rutas de acceso marítimo desde Colombia hacia Chile.



Fuente: Colombia Trade

La oferta de servicios marítimos entre Colombia y Chile cuenta con alrededor de 12 navieras, desde el pacífico y el atlántico colombiano, la gran mayoría de estas prestan servicios directos, con tiempos de transito que oscilan entre 9 y 17 días desde la costa Atlántica y entre 6 y 12 días zarpano desde Buenaventura.

Tabla 52: Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos hacia los puertos chilenos

Origen	Destino	Tiempo Tránsito directo (días)	Tiempo Tránsito con conexión (días)	Frecuencia
Barranquilla	Arica		17	Semanal
	San Antonio		19-21	Semanal
Buenaventura	Arica	7-18		Semanal
	Iquique	6-17		Semanal
	San Antonio	9-25		Semanal
	San Vicente	10-22		Semanal
Cartagena	Valparaíso	9-23		Semanal
	Arica		17-19	Semanal
	San Antonio	11-18	12-18	Semanal
	San Vicente	13	24	Semanal
Santa Marta	Valparaíso	11-12	12-23	Semanal
	Arica		18	Semanal
	San Antonio		18-25	Semanal
	San Vicente		23	Semanal
	Valparaíso		22	Semanal

Fuente: Colombia Trade

Tabla 53: Líneas navieras y consolidadores con ofertas de servicio a Chile



Fuente: Colombia Trade

Por otra parte, Chile cuenta con 476 aeropuertos, de los cuales solo 7 prestan todos los servicios. El intercambio de mercancías entre Colombia y Chile se realiza principalmente a través del Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez de Santiago, el cual es uno de los más modernos del continente y cuenta con 22 aerolíneas de carga.

Ilustración 35: rutas de acceso aéreo desde Colombia hacia Chile.



Fuente: Colombia Trade

Tabla 54: Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Chile

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
American Airlines	MIAMI – ESTADOS UNIDOS	Todos los días	Pasajeros
Avianca TACA	LIMA - PERU	Todos los días	Pasajeros
Cargolux	PANAMA- PANAMA	Lunes a Viernes	Carga
Copa Airlines	PANAMA- PANAMA	Todos los días	Pasajeros
Tampa CARGO	MIAMI – ESTADOS UNIDOS	Martes, Jueves, Sábado y Domingo	Carga
LAN CARGO		Todos los días	Carga
STRIKE		Domingo a Jueves	Carga

Fuente: Colombia Trade

La oferta de servicios aéreos esta soportada por 4 aerolíneas de carga y 3 con cupos de pasajeros, una de estas últimas ofrece servicio directo diario a Santiago de Chile; esta oferta se complementa con vuelos con conexiones en Panamá, Lima y Miami. Los vuelos parten desde Bogotá, Cali y Medellín y se dirigen hacia Santiago, las frecuencias son diarias para algunas aerolíneas y los servicios directos solo se prestan en vuelos de pasajeros.

2.5.8. Oportunidades, riesgos y estrategias

El 90% de las importaciones de autopartes del mercado chileno se explica por las importaciones, lo cual representa una gran oportunidad para la industria de autopartes colombianas de proponer este mercado como destino de para sus productos. Por otra parte, existe una gran diversidad de canales de comunicación con altos niveles de información de productos, a través de los cuales una empresa colombiana puede iniciar la comercialización de sus productos.

Uno de los aspectos más marcados que deben enfrentar las empresas de autopartes colombianas en el mercado chileno, es la fuerte competencia proveniente de empresas del mercado de Estados Unidos, Brasil y Japón, razón por la cual se debe llegar a este mercado con productos de alto valor agregado que compitan de manera dinámica con empresas internacionales y nacionales posicionadas en el mercado.

Colombia tiene un tratado de libre comercio firmado con Chile, razón por la cual las barreras arancelarias y no arancelarias frente al comercio entre ambos países son bajas; así mismo, la cercanía geográfica, cultural y de idioma representan fuertes oportunidades para establecer fuertes relaciones comerciales con clientes en el mercado chileno.

2.6. Estudio de mercado país contingente: El Salvador.

2.6.1. Información general del país.

Tabla 55: Datos generales, El Salvador.

Capital:	San Salvador	PIB corriente (2011)	USD 22.761 millones
Superficie:	21.041 km ²	PIB per cápita (PPP 2011)	USD 7.550
Población (est. 2011):	6.252.000 habitantes	Crecimiento PIB real (2010 y 2011)	1,4% y 1,5%
Moneda:	1 USD = 8,75 SVC (Tipo de cambio fijo)	IED en El Salvador (2010) :	USD 500 millones
EXPORTACIONES 2011		IMPORTACIONES 2011	
Total	US\$ 4.065 millones	Total	US\$ 9.084 millones
Principales Productos:	Café 11,4%; Camisetas 5%; Calzas 4,9%; Azúcar 4,1%; Aceites de petróleo exc. Crudo 3,7%; Envases de plástico 3,6%	Principales Productos:	Aceites de petróleo exc. Crudo 10,2%; Aceites crudos de petróleo 6,2%; Medicamentos 3,6%; Maíz 2,3%; Gas de petróleo 2,1%
Destinos:	Estados Unidos 31,9%; Guatemala 17,8%; Honduras 16,2%; Nicaragua 7,2%; Costa Rica 5,2%; Colombia 0,05%	Origenes :	Estados Unidos 35,9%; Guatemala 10,8%; México 8,1%; China 5,3%; Honduras 4,0%; Colombia 2,0%

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia

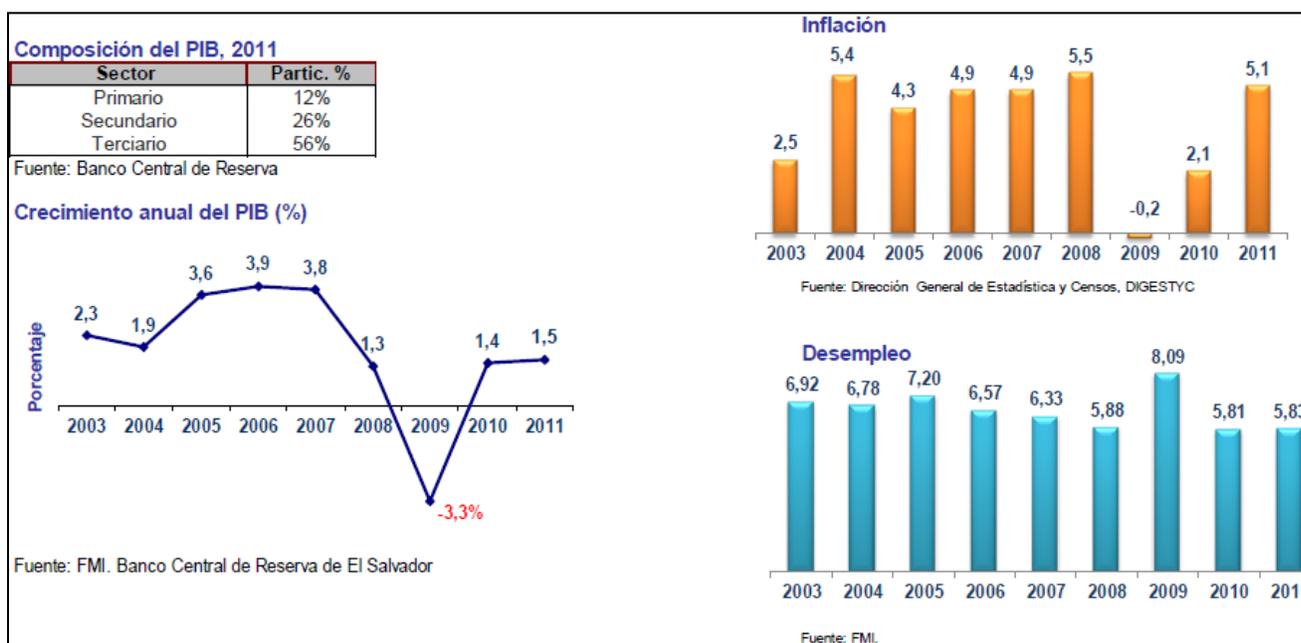
El Salvador está localizado en América Central, con una población estimada de 6'251.495 habitantes en el 2012; debido a su extensión territorial, la cual es de 21.041km², es el país con la densidad poblacional más alta de América Continental. El salvador limita al norte y al este con Honduras, al sur con el Océano Pacifico y al Oeste con Guatemala. La ciudad capital, la cual es al mismo tiempo la más grande y más poblada es San Salvador, otros centros culturales y comerciales importantes en el país son Santa Ana y San Miguel.

La economía de el Salvador se ubica en el tercer lugar de Centroamérica después de Guatemala y Costa Rica, aunque cifras recientes del Banco Mundial tienden a desplazar la economía salvadoreña al cuarto lugar gracias al rápido crecimiento de la economía de Panamá. En 2009, la economía de El Salvador se vio fuertemente

afectada por la crisis mundial, y por tal razón su PIB sufrió una retracción del 3,3% y la tasa de desempleo aumentó un 3,8%; la recuperación inicio en 2010 gracias al crecimiento de las exportaciones y remesas desde el exterior.

En cuanto a la apertura económica, El Salvador fue el primer país en ratificar el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana en el año 2006 (DR-CAFTA), este tratado impulso las exportaciones de alimentos, azúcar y etanol; además de esto apoyo la inversión en el sector manufacturero de ropas.

Ilustración 36: comportamiento del PIB, la inflación y el desempleo. El Salvador



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia

2.6.2. Tendencias del sector en el Triángulo Norte.

Según datos de Asopartes, los productos que presentan mayor oportunidad en el Triángulo Norte son las partes de motor, lujos, accesorios y llantas.

La oferta de autopartes en este mercado debe estar direccionada a la producción de piezas de vehículos japoneses, los cuales actualmente están ganando participación en gran parte del mercado en los países de esta región. De igual forma, la oferta debe direccionarse a la producción de repuestos para motocicletas, ya que el uso de este medio de transporte se ha incrementado en los últimos años.

De acuerdo con la Cámara de Comercio Centroamericana, a los países del Triángulo Norte ingresan vehículos de toda naturaleza, aunque actualmente hay un auge en los vehículos de transporte público, los cuales, son movidos con biodiesel debido al alto costo de la gasolina. Esta tendencia se ha extendido hacia el resto de países centroamericanos, con el fin de disminuir los costos de transporte.

2.6.3. Producción.

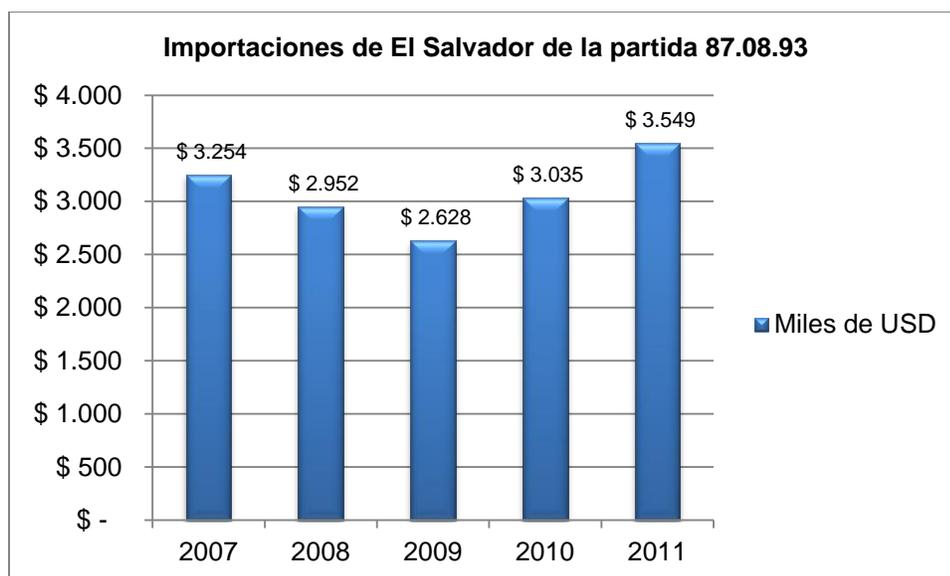
Según la Cámara de Comercio Centroamericana, no hay cifras exactas que determinen la producción de autopartes en los países del Triángulo Norte; sin embargo, se conoce que existen empresas que producen piezas que son de fácil elaboración, es decir, no hay empresas especializadas. En los últimos años, en El Salvador han surgido una serie de talleres que manejan la metalmecánica, los cuales tienen sus tornos y producen cualquier pieza con características específicas, pero no realizan partes en serie.

Por otra parte, Acolfa (Asociación Colombiana de Autopartes) afirma que en Centroamérica concentra una mínima parte de producción de autopartes, en la que sobresalen la producción de llantas y caucho.

2.6.4. Comportamiento de las importaciones y exportaciones de la partida arancelaria 87.08.93

A continuación, se muestra el comportamiento de las importaciones y exportaciones de embragues y sus partes en El Salvador, desde el año 2007 hasta el 2011.

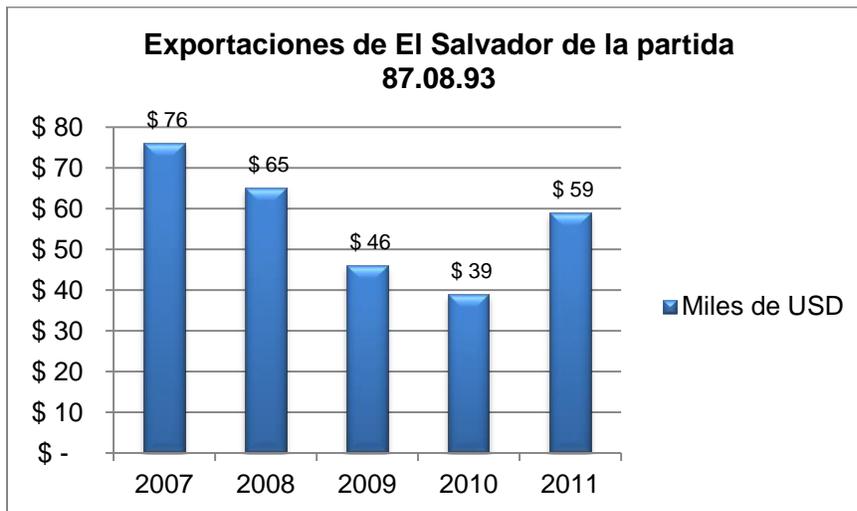
Ilustración 37: Importaciones de El Salvador de la partida arancelaria 87.08.93.



Fuente: Trademap

Como se observa en la gráfica anterior, el comportamiento de las importaciones de embragues y sus partes en El Salvador han presentado una tendencia creciente en los últimos tres años pasando de USD\$2.628.000 en 2009 a USD\$3.549.000 en 2011, lo que representa un crecimiento de 17%; esto indica que existen oportunidades para el mercado autopartista colombiano en ese país, pues el país presenta fuertes tendencias importadoras.

Ilustración 38: Exportaciones de El Salvador de la partida arancelaria 87.08.93.



Fuente: Trademap

Las exportaciones de embragues y sus partes desde El Salvador presentaron una fuerte tendencia decrecientes desde el 2007, aunque entre el 2010 y 2011 aumentaron de USD\$39.000 a USD\$59.000, lo que representa un aumento cercano al 50%. Por otra parte, si se comparan las cifras de las importaciones frente a las exportaciones de embragues y sus partes en El salvador, se evidencia un déficit en la balanza comercial de USD\$3.490.000, pues en 2011 las importaciones de embragues y sus partes fueron de USD\$3.549.000, mientras que las exportaciones fueron de solo USD\$59.000.

Ilustración 39: Balanza comercial de la partida arancelaria 87.08.93. en El Salvador.



Fuente: Trademap

2.6.5. Análisis de la competencia.

Los tres principales países exportadores de embragues y sus partes a El Salvador son Estados Unidos, Japón y México, con participaciones del 47, 16 y 8% respectivamente frente al total de las importaciones de El Salvador de esta partida arancelaria. Por otra parte, se puede observar que los 10 principales países exportadores de este tipo de productos representan cerca del 97% del total de las importaciones. En la región de América Latina y el Caribe, Brasil, México y Colombia poseen las participaciones más representativas, así pues, Colombia ocupa la posición 12 con una participación de 0,6% sobre el total.

Tabla 56: Países proveedores de la partida arancelaria 87.08.93. para El Salvador.

Principales proveedores para El Salvador de la partida arancelaria 87.08.93					
Exportadores	2007	2008	2009	2010	2011
Mundo	\$ 3.254	\$ 2.952	\$ 2.628	\$ 3.035	\$ 3.549
Estados Unidos	\$ 1.362	\$ 1.133	\$ 1.188	\$ 1.212	\$ 1.666
Japón	\$ 523	\$ 486	\$ 410	\$ 430	\$ 572
México	\$ 262	\$ 256	\$ 197	\$ 288	\$ 276
República de Corea	\$ 98	\$ 151	\$ 118	\$ 192	\$ 257
Brasil	\$ 409	\$ 279	\$ 257	\$ 269	\$ 249
China	\$ 53	\$ 134	\$ 126	\$ 265	\$ 142
Taipei Chino	\$ 32	\$ 186	\$ 55	\$ 84	\$ 112
Panamá	\$ 285	\$ 174	\$ 154	\$ 132	\$ 110
Alemania	\$ 37	\$ 41	\$ 44	\$ 37	\$ 34
Guatemala	\$ 50	\$ 35	\$ 21	\$ 34	\$ 25
Francia	\$ 40	\$ 13	\$ 16	\$ 24	\$ 23
Colombia	\$ 10	\$ 6	\$ 10	\$ 12	\$ 21

Fuente: Trademap *Miles USD

Tabla 57: Empresas colombianas que exportan la partida arancelaria 87.08.93.99.00 a El Salvador. 2011.

Empresa	No. Item.	Cantidad	Peso neto	Peso bruto	Valor FOB Dólares	País de compra	Unidad Medida	Aduana
ENMUCOL	3	306.00	79.00	82.09	1,689.48	EL SALVADOR	UNIDADES	CARTAGENA ADU
NAVCAR S.A.S.	2	1,387.00	567.00	584.83	8,584.11	EL SALVADOR	UNIDADES	CARTAGENA ADU
IMPORTADORA EXPORTADORA DE PARTES COMERCIALIZADORA S.A.	11	270.00	72.24	80.32	1,478.40	EL SALVADOR	UNIDADES	CARTAGENA ADU
IMPORTADORA EXPORTADORA DE PARTES COMERCIALIZADORA S.A.	4	40.00	34.00	35.27	212.00	EL SALVADOR	UNIDADES	CARTAGENA ADU
IMPORTADORA EXPORTADORA DE PARTES COMERCIALIZADORA S.A.	4	340.00	34.71	36.55	906.00	EL SALVADOR	UNIDADES	CARTAGENA ADU
IMPORTADORA EXPORTADORA DE PARTES COMERCIALIZADORA S.A.	10	55.00	9.62	10.10	151.00	EL SALVADOR	UNIDADES	CARTAGENA ADU
IMPORTADORA EXPORTADORA DE PARTES COMERCIALIZADORA S.A.	12	1,173.00	342.60	359.81	5,377.13	EL SALVADOR	UNIDADES	CARTAGENA ADU

Fuente: Bacex

2.6.6. Análisis del consumidor

Además de la diversidad en términos de calidad de las autopartes en Centroamérica, estas también se caracterizan por la variedad de su origen. Por otra parte, la demanda de autopartes en el Triángulo Norte es variada y ha venido incrementando en los últimos años, gracias a que la mayor parte de la población ha adquirido vehículos usados.

El precio es un factor determinante en la decisión de compra de repuestos en este mercado. Las autopartes son adquiridas principalmente por los mecánicos, quienes recomiendan a sus clientes la utilización de cierto tipo de repuestos. En la mayoría de las ocasiones los propietarios de los vehículos se involucran directamente en el proceso de reparación, pues cotizan y escogen el repuesto que más se acople a sus necesidades.

Especialmente en Guatemala y Honduras, los consumidores demandan principalmente piezas provenientes de Japón y Estados Unidos, gracias a la buena fama que han adquirido en cuanto a durabilidad y calidad; mientras que los productos de México no son tan atractivos por falta de calidad.

En estos mercados, las autopartes no son reconocidas por la marca, sino por el lugar de fabricación.

2.6.7. Canales de distribución.

En los países del Triángulo Norte, las autopartes se adquieren de varias formas:

- Directamente en los centros de servicios autorizados, los cuales venden repuestos originales; usualmente los clientes recurren a estos lugares durante los dos primeros años de compra para hacer uso de la garantía de sus vehículos nuevos. De igual forma, los usuarios de vehículos de gama alta también prefieren comprar los repuestos en estos centros.
- Las grandes tiendas de repuestos, las cuales son a su vez importadores directos y poseen grandes inventarios, a estos recurren las personas que reparan sus vehículos en talleres independientes o adquieren los repuestos directamente.
- Las tiendas pequeñas o almacenes de autopartes no poseen grandes inventarios, y se especializan en repuestos destinados a ciertas marcas y algunas pocas líneas de vehículos.

Los intermediarios para que el producto llegue al consumidor final, en los países del Triángulo Norte son escasos; como muestra de esto, se evidencia que los mayoristas o

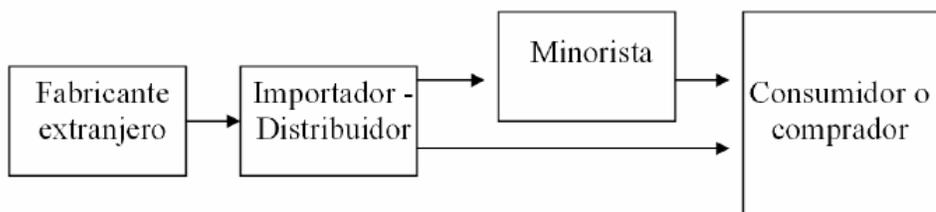
distribuidores son los mismos importadores que en la mayoría de las ocasiones le venden directamente al cliente final.

Los distribuidores e importadores en los países del Triángulo Norte, por lo general se ubican en las principales ciudades de los respectivos países; la mayoría se encuentran en zonas metropolitanas, donde se concentra un mayor número de vehículos, y desde allí direccionan sus actividades administrativas y de distribución hacia el resto del país, a través de minoristas o puntos de venta en otras ciudades.

De acuerdo con informes de la Cámara de Comercio Centroamericana, existen grandes importadores de piezas y partes llamados repuesteros, los cuales poseen un número considerable de almacenes. En este sentido, la mejor manera de acceder a este mercado es a través de un importador que distribuye a todos los almacenes, talleres y tiendas o a través de un centro de distribución propio, pues es un mercado abierto y de fácil acceso para los extranjeros.

Según Acolfa, usualmente se nombra un representante que tiene conocimiento sobre la región y el sitio donde se pretende posicionar el producto, esto permite que esta persona sea la encargada de distribuir a los pequeños establecimientos y el fabricante extranjero no genere una cartera tan expandida ni desconocida.

Ilustración 40: Canales de comercialización en el Triángulo Norte



Fuente: Legiscomex-Inteligencia de mercados autopartes Triángulo Norte

En el Anexo 5 de este documento se muestra una tabla con las principales empresas distribuidoras e importadoras de autopartes en El Salvador.

2.6.8. Perfil logístico.

Según el Logistics Performance Index (LPI), publicado por el Banco Mundial en 2012, El Salvador ocupa la posición 93 en el mundo en cuanto al desempeño logístico.

El Salvador, tiene una infraestructura portuaria escasa, a lo largo de la costa en el océano Pacífico cuenta con dos puertos, Acajutla y el Puerto de la Unión. El tráfico de mercancías entre Colombia y El Salvador se concentra en el puerto de Acajutla, hacia el cual se ofertan servicios semanales desde los puertos de Barranquilla, Cartagena y Buenaventura.

Ilustración 41: Rutas de acceso marítimo desde Colombia hacia El salvador.



Fuente: Colombia Trade

Desde la Costa Atlántica hacia El Salvador la oferta está basada en servicios con conexión terrestre desde Guatemala y con transbordos en Jamaica y Panamá, actualmente se cuenta con 6 navieras que prestan el servicio y con tiempos de tránsito entre 8 y 17 días. Por otra parte, hacia Acajutla se cuenta con servicios desde la Costa Atlántica y Buenaventura, todos en rutas con conexión.

Tabla 58: Frecuencia y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos

Origen	Destino	Tiempo de Tránsito (días) Conexiones	Frecuencia
Barranquilla	Puerto Acajutla	14	Semanal
	San Salvador	8-19	Semanal
Buenaventura	Puerto Acajutla	10-11	Semanal
	San Salvador	6-18	Semanal
Cartagena	Puerto Acajutla	13	Semanal
	San Salvador	5-19	Semanal

Fuente: Colombia Trade

Tabla 59: Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a El Salvador



Fuente: Colombia Trade

La infraestructura aeroportuaria de El Salvador es escasa, pues tiene 74 aeropuertos, de los cuales solo 4 se encuentran en condiciones óptimas de operación. El aeropuerto principal, a través del cual se realizan todas las operaciones con Colombia es el Aeropuerto Internacional de El Salvador.

Ilustración 42: Rutas de acceso aéreo desde Colombia hacia El Salvador.



Fuente: Colombia Trade

La oferta de rutas aéreas para la exportación desde los aeropuertos colombianos se maneja semanalmente, aunque no se cuenta con servicios directos, se realizan conexiones en aeropuertos ubicados en Estados Unidos, Costa Rica, Panamá y Perú.

Tabla 60: Conexiones de aerolíneas prestadoras del servicio a El Salvador

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
	MIAMI – ESTADOS UNIDOS	Todos los días	Pasajeros
	PANAMA - PANAMA	Todos los días	Pasajeros y Carga
	SAN JOSE – COSTA RICA LIMA - PERU	Todos los días	Pasajeros
	PANAMA – PANAMA GUATEMALA - GUATEMALA	Todos los días	Pasajeros Carga
	PANAMA – PANAMA	Lunes a Sábado	Carga
	PANAMA – PANAMA GUATEMALA - GUATEMALA	Martes a Domingo	Carga

Fuente: Colombia Trade

2.6.9. Oportunidades, riesgos y estrategias

El salvador es un mercado altamente importador, en los últimos años han surgido una serie de talleres de metalmecánica que se dedican a elaborar productos con características específicas, pero ninguno con una producción en serie. En este sentido, se presenta una gran oportunidad para las empresas de autopartes colombianas, las cuales llevan a cabo todos los procesos de la cadena de producción de los productos que fabrican.

Colombia tiene firmado un acuerdo de libre comercio con El Triángulo Norte, por lo cual existen preferencias arancelarias y comerciales para incentivar las transacciones comerciales entre Colombia y los países de esta región.

Una de las amenazas que se presenta para las empresas colombianas frente a la comercialización de autopartes con El Salvador es la fuerte presencia y

posicionamiento de marcas estadounidenses, mejicanas y coreanas en el mercado. Por otra parte, en cuanto a la logística, no existen rutas aéreas que conecten directamente los aeropuertos de ambos países, mientras que vía marítima existen 6 rutas directas y no directas con destino al puerto de Arcajutla.

2.7. Recomendaciones del consultor

Estructurar el proceso productivo de la empresa bajo una base de calidad total y mejoramiento continuo. Por otra parte se recomienda que la empresa incurra en procesos de diseño y calidad de los productos con el fin de lograr la certificación de calidad de los productos. Otro aspecto importante a implementar en la empresa es la integración del equipo humano y crear un nuevo cargo en el que se cumplan las funciones internacionales de la empresa, las cuales deben incluir la atención de clientes en el exterior, logística y despacho de mercancías y seguimiento de los clientes, entre otros.

Finalmente, es importante trabajar en el registro de la marca en los países de destino de las mercancías, así mismo se deben aprovechar las bases de datos conseguidas durante el estudio de inteligencia de mercados para comenzar a realizar un acercamiento al mercado directamente a las fuerzas primarias.

3. MEJORAMIENTO DE PRODUCTO

Durante la fase de mejoramiento de producto a exportar, en un primer momento se realiza el pre diagnóstico para el mejoramiento del producto, teniendo en cuenta las variables inventario, trabajo en equipo, procesos, mantenimiento, distribución, proveedores, alistamientos, calidad, mantenimiento, planeación y costos. Posteriormente se lleva a cabo la toma de la evidencia fotográfica del proceso de producción en la fábrica, y teniendo en cuenta la ubicación de las máquinas y los procesos de producción se grafica la ruta de producción sobre los planos de la fábrica.

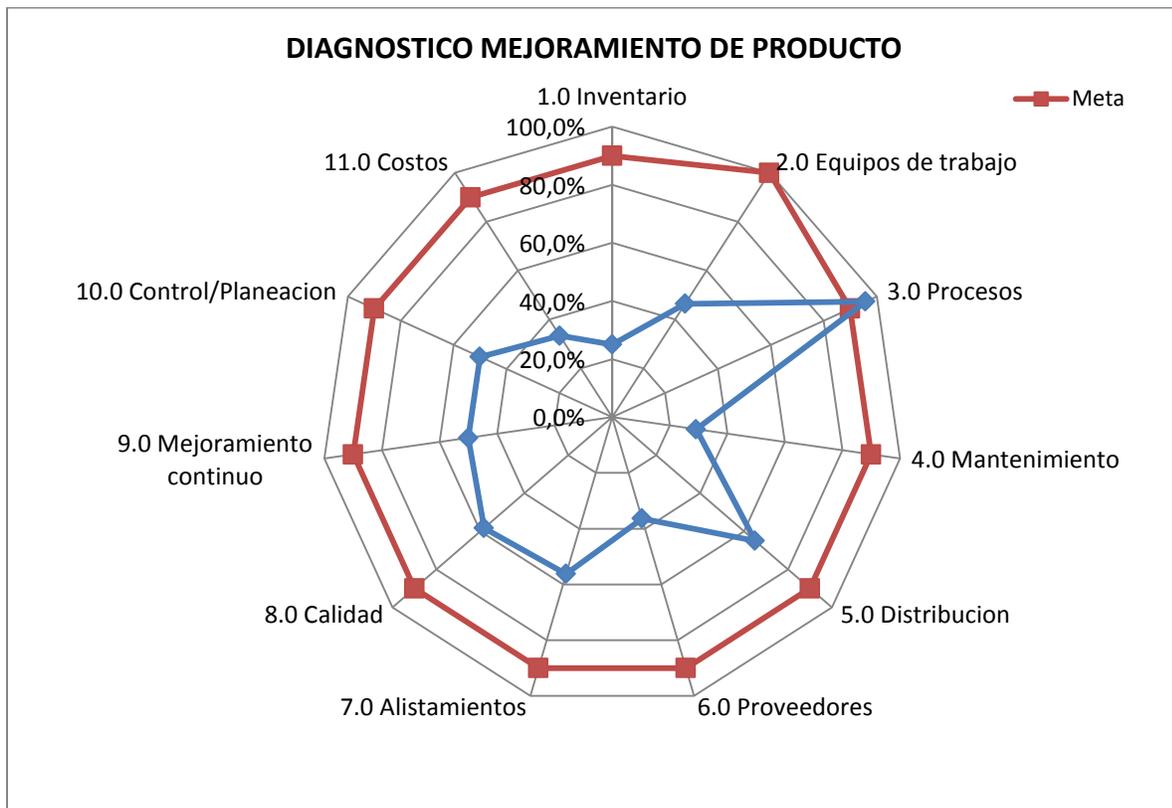
Por otra parte, en la realización del mapeo de la cadena de valor se toma la decisión de aproximar el costo de cada uno de los componentes de la guaya y realizar el mapeo sobre el proceso de ensamblaje de la guaya, con el fin de simplificar la recolección de los datos.

Durante esta fase de mejoramiento del producto, también se identifica el costo del producto a exportar, teniendo en cuenta los Costos Indirectos de Fabricación, Materia Prima y Mano de Obra, y posteriormente se estructuro la ficha técnica.

Finalmente, en la última parte de este capítulo se presentaran las recomendaciones dadas por el consultor experto Wilson Camargo,

3.1. Diagnóstico de mejoramiento del producto

Ilustración 43: Diagnostico de mejoramiento del producto



Fuente: CIDEM.

La metodología de diagnóstico del producto a exportar tiene en cuenta aspectos relevantes de la empresa, tales como: el manejo de inventarios, los equipos de trabajo, procesos de producción, mantenimiento de las maquinas, distribución de productos, proveedores, alistamiento de las materias primas, calidad del productos, mejoramiento continuo de la calidad, planeación y costos de producción.

En lo referente al tema de inventarios, menos de la mitad de los altos medios mandos de la compañía conoce la rotación de inventarios y su propósito para el producto terminado; por otra parte, los inventarios en la empresa rotan aproximadamente cada

25 días y aproximadamente el 70% de las instalaciones de la planta minimizan la manipulación de inventarios.

Respecto al trabajo en equipo, los altos mandos de la empresa consideran que la empresa posee una organización participativa; los empleados se compensan a través de salarios con bonificaciones anuales. Los despidos son poco frecuentes, por tal razón, la rotación anual de personal es menor al 10%. Sin embargo, la empresa no ofrece un programa estructurado de capacitación para sus empleados, es por esto que menos del 5% del personal de la compañía ha recibido un programa de capacitación y formación en los últimos 6 meses. Así mismo, en la empresa no existen equipos de trabajo formales enfocados al mejoramiento de la calidad y solución de problemas.

La empresa maneja procesos a pequeña escala, y la planta de producción es flexible, pues es fácil cambiar de referencias de productos cuando sus combinaciones cambian, así mismo existe flexibilidad para alterar los volúmenes de producción en más o menos 15%. Existe poca claridad sobre la elaboración de indicadores de calidad y eficiencia. Actualmente solo está en uso el 80% de la planta de producción.

En cuanto al mantenimiento de las maquinas, no existe en la empresa un proceso de registro de datos de equipos y las horas de mantenimiento no planificado alcanzan casi al 50% del total de horas de mantenimiento, esto se explica por la baja cobertura del programa de mantenimiento correctivo que posee la empresa. Por otra parte, los equipos en la planta se encuentran disponibles entre el 70 y el 90% del tiempo.

Menos del 30% del espacio de la planta es utilizado para el almacenamiento y manipulación de materiales, y en general, la organización de la planta está dada por los

tipos de proceso que se llevan a cabo, con el fin de optimizar los tiempos de producción. Sin embargo, el aspecto general de la planta en ocasiones tiene un aspecto sucio y desorganizado.

Los proveedores abastecen a la empresa con materia prima, en promedio cada 6 días, los cuales son proveedores calificados que han trabajado con la empresa durante más de 10 años, razón por la cual el proceso de inspección de los materiales no es muy estricto. Por otra parte, los proveedores ofrecen un pequeño número de sugerencias al año para que la empresa implemente, y visitan ocasionalmente la planta; así mismo, la empresa envía técnicos para que ocasionalmente visiten a los proveedores.

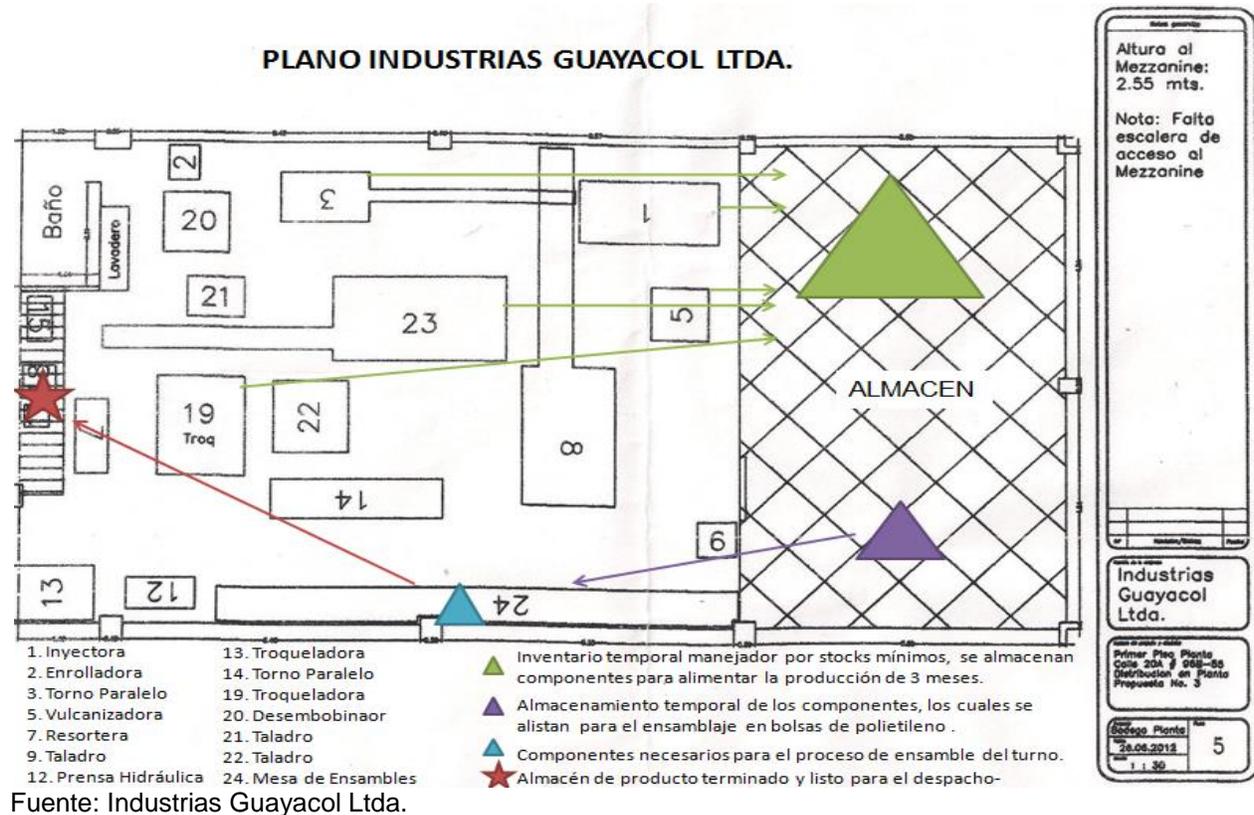
En cuanto a los alistamientos, casi el 50% de los trabajadores ha sido entrenado sobre el alistamiento rápido de las maquinas, así mismo, no existe un seguimiento y análisis formal del desempeño en el alistamiento de equipos por parte de los directivos hacia los operarios.

Tan solo el 10% de las operaciones que se llevan a cabo en la empresa se controlan a través de medidas de calidad y control estadístico de procesos, sin embargo, la tasa de defectos en producción equivale a un porcentaje menor al 10%; por otra parte, solo un pequeño número de personas en la empresa se dedican al control de la calidad.

Los empleados de la empresa se preocupan por el mejoramiento de los procesos, por tal motivo, aportan sugerencias y propuestas de mejora; pero solo entre el 11 y el 35% de estas sugerencias son implementadas en la empresa con un nivel medio de impacto y beneficio para la empresa.

3.2. Mapeo de la cadena de valor

Ilustración 44: Plano de la planta de producción



Con el fin de tener un conocimiento más profundo sobre el proceso de producción de la empresa Industrias Guayacol Ltda, se elaboró el mapa de procesos de producción de la planta. Los cuadros numerados representan las maquinas en las que se producen o modifican los componentes de los cables de control, los cuales son almacenados temporalmente en el área demarcada por el triángulo verde; posteriormente, se alistan los componentes necesarios para ensamblar el lote de producción en el área marcada con el triángulo morado. Una vez están organizados los componentes para el ensamble, se lleva a cabo este proceso en el área del triángulo azul y, finalmente, una vez están ensambladas y listas las guayas se llevan al almacén de producto terminado para ser empacadas y despachadas al cliente.

Por otra parte, se llevó a cabo el mapeo de la cadena de valor del proceso de ensamble de los cables de control, ya que hacer este proceso para la elaboración de cada uno de los componentes requiere de un periodo de tiempo mucho más prolongado y del cual no se disponía para esta consultoría.

Ilustración 45: Mapeo de la cadena de valor, proceso de ensamble.

FABRICACIÓN 10 UND
CANTIDAD: 10

Alistamiento de orden de ensamble		Alistamiento de funda		Corte de tubo		Armado de Funda		Corte de cable		Ensamble final			
T/C (seg)	22	T/C (seg)	32	T/C (seg)	23	T/C (seg)	144	T/C (seg)	22	T/C (seg)	126	Tiempo de ciclo total (seg)	370
T/A (seg)	20	T/A (seg)	183	T/A (seg)	59	T/A (seg)	831	T/A (seg)	181	T/A (seg)	502	Tiempo total de alistamiento (seg)	1.776
T/O (seg)	42	T/O (seg)	140	T/O (seg)	171	T/O (seg)	608	T/O (seg)	42	T/O (seg)	760	Tiempo total cambio de referencia	1.763
No. Maq.	0	No. Maq.	3	No. Maq.	2	No. Maq.	1	No. Maq.	1	No. Maq.	2	Numero de maquinas	9
No. Op.	1	No. Op.	1	No. Op.	1	No. Op.	1	No. Op.	1	No. Op.	1	Numero de operarios total	2
% rechazo	0%	% rechazo	0%	% rechazo	0%	% rechazo	0%	% rechazo	0%	% rechazo	0%	Porcentaje de rechazo	2%
No. turno	1	No. turno	1	No. turno	1	No. turno	1	No. turno	1	No. turno	1	Numero de turnos	1
Distancia (mts):	0	Distancia (mts):	4	Distancia (mts):	5	Distancia (mts):	3	Distancia (mts):	3	Distancia (mts):	2	Distancia total recorrida (mts)	16
Disponibilidad:	40.800	Disponibilidad:	40.800	Disponibilidad:	40.800	Disponibilidad:	40.800	Disponibilidad:	40.800	Disponibilidad:	40.800	Disponibilidad en el proceso (seg)	40.800
Mto Cor. (Seg):	0	Mto Cor. (Seg):	0	Mto Cor. (Seg):	0	Mto Cor. (Seg):	0	Mto Cor. (Seg):	0	Mto Cor. (Seg):	0	Parada por Mant. Correctivo	0
Par. Men (seg)	0	Par. Men (seg)	0	Par. Men (seg)	0	Par. Men (seg)	0	Par. Men (seg)	0	Par. Men (seg)	0	Parada menores total	0
Uptime (%)	99,85%	Uptime (%)	99,21%	Uptime (%)	99,44%	Uptime (%)	96,47%	Uptime (%)	99,45%	Uptime (%)	96,91%	Porcentaje total de Uptime	92%

Fuente: CIDEM.

El proceso de ensamble de cable de control para sistemas de freno, presenta una eficiencia global de planta cercana al 91%, el proceso es bastante manual, lo cual limita un poco los incrementos de capacidad de ensamble en menores unidades de cuenta. La maquinaria requerida para llevar a cabo el proceso de ensamble de los cables se encuentra en una misma línea, lo cual permite la eficiencia en los procesos y el rápido movimiento de una actividad a la otra.

Dentro del análisis de la cadena de valor, se toma como referencia la preexistencia de las partes metalizadas ya mecanizadas y cortadas, se realiza todo el seguimiento en el layout de planta al proceso de ensamble de kit completo del cable de control para sistema de freno. Se toman en cuenta todos los procesos de ensamble de los cables, los cuales incluyen: el alistamiento de orden de ensamble, el alistamiento de funda, el corte de tubo, el armado de Funda, el corte de cable y el ensamble final.

3.3. Identificación de oportunidades de mejora

La metodología se enfoca al ensamble de un cable de control o guaya y aditamentos utilizados para sistemas de freno, dentro de las principales acciones de mejora se encuentra que la empresa debe implementar su sistema de gestión de calidad bajo ISO 9001 versión 2008, para estandarizar sus procesos, por otra parte debe apoyarse en la Administradora de Riesgos Profesionales para mejorar temas de seguridad industrial y salud Ocupacional, la empresa debe aplicar programa de las 5s, donde pueda optimizar espacios de la empresa, ubicar e identificar zonas, materiales y herramientas.

En la fase final de fabricación, la empresa debe mejorar el empaque y embalaje final, teniendo en cuenta sus mercados Objetivo, Alternativo y Contingente, en su origen Perú, Chile, Ecuador. Se le plantean al empresario, alternativas de cambiar la bolsa de polietileno que cubre cada Kit, reemplazándola por una bolsa biodegradable, evaluar cajas de cartón como mínimo de calibre 8, estandariza las unidades de despacho por caja y que ocho cajas medianos puedan caber cubicadas en mega cajas de cartón calibre 8, estandariza para manipularlas sobre estibas de 1,2m x 1m.

3.4. Ficha técnica del producto a exportar

Tabla 61: Ficha técnica de costos del producto.

	DISEÑO	
	FICHA TECNICA DE PRODUCTO	
REFERENCIA:	NOMBRE: Cable de Control sistema de frenos	
ESTILO: Renault	LÍNEA: n/a	COLECCIÓN: n/a
Cable de control para sistema de frenos, conformado por subpartes metálicas ensambladas a mano, para armar el KIT completo,		



MATERIAS PRIMAS						
MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNIDAD	SUB TOTAL	IMPREVISTOS	TOTAL
EMP-1703	1	MTS	\$ 1.172,49			\$ 1.172,49
EMP-1752	1	MTS	\$ 390,84			\$ 390,84
EMP1605	1	MTS	\$ 212,93			\$ 212,93
EMP-250	1	UND	\$ 794,98			\$ 794,98
FRP-089	1	UND	\$ 162,12			\$ 162,12
EMP-560	1	UND	\$ 267,81			\$ 267,81
EMP-467	1	UND	\$ 139,03			\$ 139,03
EMP-168	1	UND	\$ 99,96			\$ 99,96
EMP-700	1	UND	\$ 2.578,47			\$ 2.578,47
EMP-186	1	UND	\$ 856,60			\$ 856,60
EMP-182	2	UND	\$ 421,19			\$ 842,38
EMP-195	1	UND	\$ 549,00			\$ 549,00
EMP-582	1	UND	\$ 346,53			\$ 346,53

EMP-243	1	UND	\$ 489,60		\$ 489,60
EMP-244	1	UND	\$ 499,50		\$ 499,50
EMP-549	1	UND	\$ 294,53		\$ 294,53
FRP-549	1	UND	\$ 294,53		\$ 294,53
EMP-610	1	UND	\$ 166,76		\$ 166,76
FRP-535	1	UND	\$ 125,01		\$ 125,01
SUB TOTAL MATERIA PRIMA					\$ 10.283,07

Fuente: CIDEM.

En esta tabla se muestran los detalles del producto a exportar, en lo referente a los componentes utilizados para su fabricación, las cantidades, valor unitario y costo total de estos. También se muestran fotografías de los principales materiales utilizados en la elaboración del producto final.

Por otra parte, se establece la ficha técnica del producto teniendo en cuenta la dimensión métrica en cuando a materiales, mano de obra, cantidades a producir etc, dentro de la metodología se sugieren tres modelos propuestos de ficha técnica del producto, dichas métricas se utilizaran más adelante para establecer el costo de producción del producto a exportar.

3.5. Costo del producto a exportar

En esta parte del documento, se busca identificar y evaluar los costos de producción, el precio de venta en fábrica y el margen de contribución del producto. Para este efecto, se utiliza la matriz del programa de costos de producción propuesta por el CIDEM.

3.5.1. Costo de la materia prima

Tabla 62: Costo de la materia prima

71	MATERIA PRIMA							\$ 10.283,07	100%
7101	MATERIALES IMPORTADOS (directamente o adquiridos en el mercado nacional)	Unidad de Compra	Cantidad	Costo (\$)	Consumo Unitario	Unidad de Consumo		\$ -	0,0%
7102	MATERIAS NACIONALES PRIMAS	Unidad de Compra	Cantidad	Costo (\$)	Consumo Unitario	Unidad de Consumo		\$ 10.283,07	100,0%
	EMP-1703	MTS	1	\$ 1.172,49	1	MTS		\$ 1.172,49	11,4%
	EMP-1752	MTS	1	\$ 390,84	1	MTS		\$ 390,84	3,8%
	EMP1605	MTS	1	\$ 212,93	1	MTS		\$ 212,93	2,1%
	EMP-250	UND	1	\$ 794,98	1	UND		\$ 794,98	7,7%
	FRP-089	UND	1	\$ 162,12	1	UND		\$ 162,12	1,6%
	EMP-560	UND	1	\$ 267,81	1	UND		\$ 267,81	2,6%
	EMP-467	UND	1	\$ 139,03	1	UND		\$ 139,03	1,4%
	EMP-168	UND	1	\$ 99,96	1	UND		\$ 99,96	1,0%
	EMP-700	UND	1	\$ 2.578,47	1	UND		\$ 2.578,47	25,1%
	EMP-186	UND	1	\$ 856,60	1	UND		\$ 856,60	8,3%
	EMP-182	UND	1	\$ 421,19	2	UND		\$ 842,38	8,2%
	EMP-195	UND	1	\$ 549,00	1	UND		\$ 549,00	5,3%
	EMP-582	UND	1	\$ 346,53	1	UND		\$ 346,53	3,4%
	EMP-243	UND	1	\$ 489,60	1	UND		\$ 489,60	4,8%
	EMP-244	UND	1	\$ 499,50	1	UND		\$ 499,50	4,9%
	EMP-549	UND	1	\$ 294,53	1	UND		\$ 294,53	2,9%
	FRP-549	UND	1	\$ 294,53	1	UND		\$ 294,53	2,9%
	EMP-610	UND	1	\$ 166,76	1	UND		\$ 166,76	1,6%
	FRP-535	UND	1	\$ 125,01	1	UND		\$ 125,01	1,2%

Fuente: CIDEM

En el cuadro anterior se analizan la unidad de compra, las cantidades, el costo, el consumo unitario, la unidad de consumo y el costo unitario de la cada uno de los componentes que hacen parte del producto final analizado. Por último, al sumar el costo de cada uno de los materiales se establece que el costo total de la materia prima para el cable de control estudiado es de \$9.531,30 COP.

3.5.2. Costo de la mano de obra

Tabla 63: Costo de la mano de obra

	OPERACIONES					Resultados
	Almacen	Ensamble				
a) número de empleados	1	1	0	0	0	2
b) Días hábiles al año:	295	295	0	0	0	590
c) Días hábiles por mes: días hábiles al año (i) dividido 12 meses	24,58	24,58	0,00	0,00	0,00	49,17
d) Horas día de trabajo efectivo: horas de trabajo día (-) menos horas improductivas	7,5	7,5	0	0	0	15
e) Horas diarias de trabajo efectivo: número de operarios (*) por las horas día de trabajo	7,5	7,5	0	0	0	15
f) Total de horas trabajadas al mes: total horas trabajadas día (*) por el número de días	184,38	184,38	0,00	0,00	0,00	368,75
g) Costo fijo hora trabajada: total salarios que paga la empresa (i) dividido	\$ 7.952,23	\$ 6.874,49				7.413,36
Costo Minuto	\$ 132,54	\$ 114,57				\$ 123,56

Días hábiles al año		Costos Unitario de Mano de Obra Directa		
		Actividad	Tiempo de Producción	Costo
ene	25	Almacen	minutos 0,36	47,71
feb	25	Ensamble	minutos 5,8	664,53
mar	26			0,00
abr	22			0,00
may	25			0,00
jun	24			0,00
jul	24			0,00
ago	25			0,00
sep	25			0,00
oct	26			0,00
nov	24			0,00
dic	24			0,00
	295			0,00
		TOTAL	6,16	
			Costo Unitario	\$ 712,25

TIEMPO IMPRODUCTIVO	0,5		
HORAS DE TRABAJO DIARIO	8		
PORCENTAJE % DE PAGO A.R.P.	2,44%		
SUBSIDIO DE TRANSPORTE	\$ 67.800,00		
COSTO DE DOTACIÓN ANUAL	\$ 359.000,00	23744	1234688
SALARIO MINIMO LEGAL VIGENTE	\$ 566.700,00		

Fuente: CIDEM.

Al analizar los costos de la mano de obra que participa en el proceso de producción del producto a exportar, se tienen en cuenta costos como: el salario, las cesantías, los intereses sobre las cesantías, la prima, las vacaciones, ARP, Sena, caja de compensación familiar, ICBF, pensión, salud, subsidio de transporte y dotación. Los empleados que participan en el proceso de producción del producto analizador son: el almacenista y el ensamblador.

Así mismo, se analizan otros aspectos como el número de empleados implicados en el proceso de producción, los días hábiles al año, días hábiles al mes, horas de trabajo efectivo al día, total de horas trabajadas, entre otros aspectos. Al final del análisis, la matriz arroja como resultado que el costo de la mano de obra por cada producto elaborado es de \$ 712,25 COP.

3.5.3. Otros costos de fabricación CIF

Tabla 64: Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

OTROS COSTOS DE FABRICACIÓN							Costo Unitario \$	%
PUC	ÍTEM S	PRECIO DE VENTA			DRIL		\$ 450,08	
73	COSTOS INDIRECTOS						\$ 450,08	100%
7301	INSUMOS	Unidad de Compra	Cantidad	Costo (\$)	Consumo Unitario	Unidad de Consumo	\$ 359,98	80,0%
	Caja de carton	UND	1	\$ 3.000,00	0,02	uni	\$ 60,00	13,3%
	Estiba 1.00x1.20 sobre repisa	UND	1	\$ 23.432,00	0,0025	UNI	\$ 58,58	13,0%
	Bolsa 45x13	UND	1	\$ 226,20	1	UND	\$ 226,20	
	Etiqueta	UND	1	\$ 15.196,00	0,001	UND	\$ 15,20	3,4%
7302	USO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS		Cantidad	Costo (\$)	Dep/ción Minuto	Unidad de Consumo	\$ 90,10	20,0%
	TALADRO		1	\$ 1.500.000,00	\$ 1,30	2,30	\$ 2,99	0,3%
	TRONZADORA		1	\$ 1.200.000,00	\$ 1,04	31,00	\$ 32,29	0,2%
	QUEMADOR DE SPAGUETTI		1	\$ 150.000,00	\$ 0,13	6,00	\$ 0,78	0,0%
	CORTADOR DE SPAGUETTI		1	\$ 150.000,00	\$ 0,13	1,00	\$ 0,13	0,0%
	ESMERIL		1	\$ 350.000,00	\$ 0,30	2,00	\$ 0,61	0,1%
	CORTADORA DE CABLE		1	\$ 700.000,00	\$ 0,61	2,00	\$ 1,22	0,1%
	TROQUELADORA		1	\$ 20.000.000,00	\$ 17,36	3,00	\$ 52,08	3,9%
	PRENSA HIDRAULICA		1	\$ 18.000.000,00	\$ 15,63	3,00	\$ 46,88	3,5%
	GRASERO		1	\$ 250.000,00	\$ 0,22	3,00	\$ 0,65	0,0%

Fuente: CIDEM.

Los costos indirectos de fabricación del producto a exportar se analizaron teniendo en cuenta el costo de los insumos y el uso de la maquinaria y los equipos. En cuanto al costo de los insumos se cargaron los costos de los elementos de embalaje de productos, tales como: la bolsa de polipropileno, la etiqueta, la caja y la estiba. Por otra parte, se analiza el consumo por minuto de la maquinaria y equipo que se da durante la producción de cada cable de control. Finalmente, la matriz arroja que los costos unitarios CIF son de \$ 450,08 COP.

3.5.4. Resumen de los costos de producción

Tabla 65: Costo unitario total

COSTO UNITARIO TOTAL		
DRIL		
MATERIALES	\$ 9.531,30	79%
MANO DE OBRA	\$ 712,25	6%
OTROS COSTOS DE FABRICACIÓN	\$ 852,00	7%
GASTOS GENERALES	\$ 917,80	8%
COSTOS DE PRODUCCIÓN O DE OPERACIÓN	\$ 12.013,34	100%
UTILIDAD DESEADA	50,00%	
PRECIO DE VENTA	\$ 18.020,01	
PRECIO DE VENTA SIN GASTOS GENERALES	\$ 16.643,31	
PRECIO DE VENTA CON % DEL GASTO	\$ 16.735,09	
PORCENTAJE DEL GASTO	10%	
PRECIO DEL MERCADO	\$ 35.000,00	

Fuente: CIDEM

Al consolidar los costos del producto anteriormente analizados, en un primer momento se suman los costos de materiales, mano de obra, otros costos de fabricación y gastos generales, los cuales dan como resultado un costo de producción de operación de \$12.013,34 COP. Posteriormente, se calcula la utilidad deseada del producto, de acuerdo a la percepción del empresario, en este caso se calculó una utilidad del 50% sobre el costo de producción de operación, el resultado fue un precio de venta de \$18.020,01 COP. Finalmente queda a disposición del empresario, modificar el margen de contribución y eliminar los gastos generales asociados al producto en el precio final.

3.6. Evidencia fotográfica de la fábrica

Ilustración 46: Fotografías del punto de fábrica



Fuente: Industrias Guayacol Ltda.

Las fotografías anteriores muestran parte de la planta de producción de la empresa Industrias Guayacol Ltda, las áreas de almacenamiento de materia prima, ensamble y prensado de materiales se hacen visibles en estas fotos. Posterior a las consultorías llevadas a cabo en esta fase, no hicieron modificaciones en la posición de las máquinas y los espacios de almacenaje, pues estaban ubicados de forma que el proceso de producción fuera eficiente. Sin embargo, se hace necesario que se demarquen y señalicen cada una de las áreas en la planta de producción.

3.7. Recomendaciones del consultor

- Implementar el sistema de gestión de calidad bajo ISO 9001 versión 2008 con ente certificador de orden internacional, en el alcance de la certificación dar alcance a la producción y comercialización de cables de control.
- Evaluar la conveniencia de ubicar la planta de producción cerca a puertos de embarque o zonas francas, al importar y exportar ahorro en aranceles, fletes y trámites aduaneros.
- Evaluar automatización de procesos productivos, aumentando unidades de producción y reducción de costos fijos.
- Se recomienda revisar layout de planta actual, definir demarcación, identificación de procesos y áreas de tránsito dentro de planta.
- Implementar programa de seguridad industrial y salud ocupacional apoyándose en la administradora de riesgos profesionales.
- Desarrollar departamento de compras estratégicas visionado a futuro manejo de importaciones, compras locales y logística de exportación.
- Medir cumplimiento en días de servicio al cliente desde orden de compra hasta entrega.
- Maximizar la utilización de planta, aprovechando al máximo la capacidad instalada.
- Evaluar la actualización tecnológica de maquinaria y equipo, utilizar figuras de financiación como leasing, leaseback etc.
- Evaluar maquila de partes menores, que son costosas producirlas en la empresa.
- Establecer políticas y listas de precio en función de clientes AAA, AA y AA, con descuentos comerciales y financieros de acuerdo a volúmenes constantes de consumo y prontitud en el pago, para exportaciones definir una lista de precios totalmente basada en los costos de producción.
- Implementar matriz de costos de producción para establecer precios y rentabilidades en función de costos eficientes.

- Implementar de forma sistematizada el control y gestión de inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados controlando unidades de kardex y el costo correspondiente.
- Establecer estrategia de reducción de costos fijos para convertirlos en costos variables asociados a los ciclos de las ventas.
- Evaluar BPO para tercerizar procesos administrativos que no son el core del negocio
- Desarrollar más proveedores estratégicos alambre especial norma 1045, Aceros especiales, Desarrollo de moldes y troqueles.
- Establecer líderes de procesos, operarios líderes o coordinadores que gestionen almacén, planta metalmecánica, procesos de ensamble y empaque.
- Evaluar e implementar mejoras en el empaque en cuanto a bolsa de polietileno y caja para el embalaje con código de barra EAN 13 o 14 y codificación exigida en países de interés.
- Implementar sistema de información ERP, que conecte los temas administrativos, comerciales y de producción, enfatizando control de costos e inventarios
- Desarrollar polivalencias en el personal operativo, rotándolo sistemáticamente en las máquinas y procesos.
- Establecer display o planta visual, para comunicar permanentemente eficiencias e indicadores de gestión de producción.
- Establecer y comparar niveles de productividad del turno nocturno, donde normalmente se presenta menor supervisión.
- Las áreas de almacén de materias primas y productos terminados deben permanecer con acceso restringido.

4. SIMULACION DE VENTA AL MERCADO INTERNACIONAL

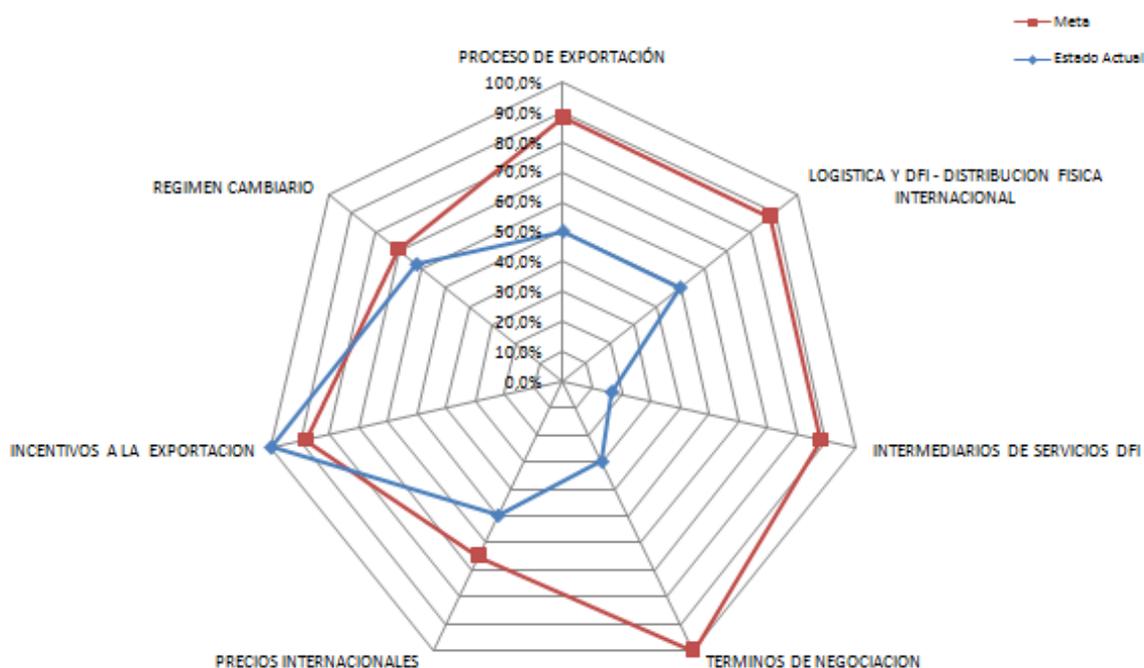
Esta metodología permite a las empresas productoras de bienes tangibles, llevar a cabo un diagnóstico del área internacional de la compañía, con el fin de identificar el procesos y el procedimiento formal de exportación, la planeación de la logística internacional, instrumentos de pago, precios internacionales y manejo de régimen aduanero y cambiario con el propósito de proveer a la empresa con herramientas necesarias que le permitan negociar de manera exitosa en los mercado internacionales.

Además de esto, se mencionan los incentivos a la exportación de los cuales puede hacer uso el empresario para iniciar sus operaciones en los mercados internacionales y obtener beneficios mayores de este tipo de operaciones. Al final de documento, se establecen las recomendaciones dadas a la empresa por el consultor experto en el tema de logística internacional, Luz Miryam Flórez.

4.1. Diagnóstico inicial

Al iniciar la consultoría se aplicó la herramienta de diagnóstico definida por el CIDEM, de cuyos resultados se puede concluir la empresa requiere profundizar en varios de los aspectos evaluados, siendo: proceso de exportación, logística y DFI, intermediarios de servicios DFI, precios internacionales y términos de negociación; los que presentan mayores oportunidades de mejoramiento, según se aprecia en la siguiente gráfica.

Ilustración 47: Diagnóstico de simulación de venta internacional



Fuente: CIDEM.

En cuanto al proceso de exportación, el empresario tiene conocimientos parciales sobre la conveniencia de estar registrado ante la DIAN como exportador, además de esto conoce los procesos y documentos necesarios para exportar; sin embargo, no sabe cuáles son los criterios de origen del producto en los países objetivo, alterno y contingente.

Se poseen conocimientos parciales en cuanto a los aspectos referentes a la distribución física internacional: costos, impacto en el precio y tiempos de entrega internacional. En la empresa existe una persona encargada de llevar a cabo los procesos internacionales de la compañía, y hace falta profundizar en los conocimientos

referentes a las precauciones que se deben tener en cuenta con el fin de evitar la introducción de cultivos ilícitos en las mercancías de la empresa.

Por otra parte, la empresa cuenta con un agente de aduanas quien hasta el momento se ha encargado de coordinar las operaciones de importación de la compañía. Sin embargo, no se tienen criterios establecidos para la selección de intermediarios en el proceso de exportación y tampoco existe conocimiento claro sobre el costo del servicio de contratación.

A pesar que se conocen las diferentes modalidades de pago internacional, sus debilidades y ventajas, no se saben cuáles son los costos asociados a cada modalidad. Por otra parte, en la empresa tampoco existe una política comercial definida para cada uno de los países de destino.

El empresario conoce los incentivos que ofrece el gobierno para la exportación y ha evaluado la conveniencia de su posible utilización. Por otra parte, en los aspectos referentes al régimen cambiario, se conocen las modalidades y el plazo para el reintegro de divisa. Sin embargo, no son claras las implicaciones y las sanciones de no pago por parte de los clientes.

4.2. Procedimiento y documentos de exportación del producto

En esta parte del documento se describe el producto a exportar, la exportación tipo, las características de la carga, los documentos requeridos para exportar el producto a los países objetivo, alterno y contingente, así como las condiciones de acceso a cada uno de estos mercados.

Cable de control de embrague: Cable que acciona la horquilla del embrague en un sistema de transmisión manual. Compuesto por acero, caucho, cables de acero, fundas y resina acetálica.

Partida arancelaria: 87.08.93 Embragues y sus partes, para vehículos automotores.

4.2.1. Exportación tipo

El número mensual de unidades a exportar será de 400 unidades de Cable para embrague de de Hyundai Atos, empacadas en cajas de 50 unidades con destino Lima, Perú. Entregada en el país de destino en términos de negociación DDP, como carga suelta.

4.2.1.1. Características de la carga

En cuanto a la especificación de empaque de las guayas de embrague, cada uno de los cables de control se empaca en una bolsa de polipropileno de 45x13cms debidamente etiquetada para facilitar la identificación del producto. Los cables de control a su vez estarán empacados en cajas de cartón corrugado #8 de dimensiones 69cms de largo, 46 cms de ancho y 30 cms de largo.

4.2.1.2. Precio EXW en pesos colombianos

El precio EXW del producto es de: \$18.020 pesos.

4.2.2. Documentos requeridos en Colombia para la exportación de los productos de la empresa

La legislación colombiana establece que exportaciones por valores inferiores a \$10.000 pueden ser gestionadas directamente por el exportador ante la DIAN y que exportaciones por valores superiores a \$10.000 deben ser tramitadas a través de un agente de aduana.

Considerando que la empresa está iniciando su proceso exportador y con el ánimo de reducir riesgos en los primeros procesos, con independencia del valor de la exportación se ha definido que se realizarán las exportaciones utilizando los servicios de un Agente de Aduana.

Una vez definida la negociación con el comprador en el exterior la empresa debe aportar al Agente de Aduana para su presentación ante la DIAN como soporte del DEX (Declaración de Exportación) los siguientes documentos: factura comercial, lista de empaque, documento de transporte.

4.2.3. Condiciones de acceso a los países de destino

La empresa definió que el destino principal de sus exportaciones Perú, como mercado alternativo se identificó Chile y como mercado contingente El Salvador.

Con el fin de conocer las condiciones de acceso de los productos de la empresa a los tres mercados seleccionados y los puertos de entrada y medios de transporte a través de los cuales se puede acceder a estos países, referirse a:

Condiciones del país objetivo: Página 90.

Condiciones del país alterno: Página 115.

Condiciones del país contingente: Página 138.

4.3. Proceso de exportación

La exportación hace referencia a al proceso a través de un bien o servicio se lleva fuera del territorio aduanero nacional, con destino a otro país o una zona franca de bienes o servicios, con el fin de ser usado o consumido en el extranjero.

4.3.1. Intermediarios en el proceso de exportación

El intermediario es el encargado de mediar entre dos o más partes la comercialización de una mercancía, entre sus responsabilidades en el proceso de exportación se hallan: encontrar compradores en el extranjero, transportar los productos y recibir el pago.

4.3.1.1. Agentes de aduana

Un agente de aduana es una persona natural o jurídica, la cual está autorizada por las autoridades aduaneras para actuar ante los organismos competentes, en nombre de un tercero (importador o exportador) quien contrata sus servicios y le otorga un poder autenticado y permanente para que lo represente en los tramites de importación, exportación o tránsito de mercancías.

4.3.1.2. Agentes de carga

Un agente de carga es una empresa prestadora de servicios especializada en el comercio exterior, la cual desarrolla actividades que se enfocan en solucionar los problemas implícitos en el flujo de mercancías, como el transporte, la consolidación, el almacenaje, manejo, embalaje o distribución. Además de prestar servicios auxiliares en asesoría fiscal y aduanera; en general, un agente de aduana se encarga de ofrecer soluciones logísticas integrales a sus clientes, de acuerdo a sus requerimientos y necesidades en términos de ubicación geográfica, peso, dimensiones y volumen de mercancías.

4.3.1.3. Agentes de seguros

El agente de seguros se encarga de cubrir los daños que pueda sufrir la mercancía durante el traslado y las operaciones de carga, descarga, almacenaje y bodega intermedia, actividades que se dan previo a la llegada de la mercancía a su lugar de destino.

4.3.2. Selección de agentes

Considerando que la empresa está iniciando su proceso exportador y el tamaño de la carga a manejar se ha definido que en las exportaciones iniciales se delegará en los Agentes de Aduana la coordinación de las operaciones de carga y seguros, siendo entonces la selección del Agente de Aduanas la única que se realizará en esta fase del proceso. Cuando el volumen de exportaciones de la empresa así lo amerite se evaluarán alternativas para manejar independientemente agentes de aduana, carga y seguros.

Al igual que en la selección de los proveedores de servicios y materias primas, la empresa ha considerado que la selección de los Agentes de Aduana, debe partir de la clara definición de los atributos que deben cumplir estos agentes, los cuales se definen en función de las necesidades de prestación de los servicios que tiene la empresa para adelantar sus procesos de exportación.

Ilustración 48: Proceso de selección de agentes



Fuente: CIDEM

Al concentrar las actividades logísticas en el Agente de Aduanas, uno de los criterios de selección será su capacidad y experiencia en coordinación de los procesos de las agencias de carga y las agencias de seguros. Como criterios de selección del Agente de Aduanas se tendrán en cuenta: la coordinación de agentes de carga y seguros, la experiencia en el manejo de carga similar, el ofrecimiento de servicios en los diferentes términos de negociación (CIF, FOB y DDP), la presencia de oficinas o corresponsales en los países de destino, las referencias comerciales, la experiencia previa con procesos de comercio exterior de la empresa, la oportunidad en la presentación de cotizaciones. El peso relativo de cada criterio y la guía de calificación (de 1 a 5) de cada de estos criterios se presentan en el siguiente cuadro.

Tabla 66: Criterios de evaluación de agentes

CRITERIO EVALUACIÓN	Ponderación	Calificación
Certificaciones BASC	20%	1 a 5 Los 3 servicios 5, carga y aduana 3, solo aduana 1.
Experiencia en manejo de carga para el sector de autopartes	20%	1 a 5 Carga extra dimensionada 5, maquinaria 3, otra carga 1.
Manejo de carga en los diferentes términos de negociación	15%	1 a 5 Solo FOB 1 puerto de embarque 1, solo FOB y CIF puerto de destino 3, FOB, CIF y DDP bodega comprador 5.
Oficinas o corresponsales en países de destino	15%	1 a 5 Solo país objetivo 1, países objetivo y alterno 3, países objetivo alterno y contingente 5.
Referencias comerciales	5%	1 a 5 Según confirmación de referencias.
Experiencia previa de la empresa con el Agente de Aduana	15%	1 a 5 Con experiencia previa y satisfactoria 5, con experiencia previa con deficiencias subsanables 3, sin

		experiencia previa o con experiencia previa no satisfactoria 1.
Oportunidad en la presentación de cotizaciones	10%	1 a 5 Respuesta en 1 semana o menos 5, respuesta en dos semanas 3, respuesta en más de dos semanas 4.
Total	100%	Promedio ponderado

Fuente: CIDEM.

Tomando como base los anteriores criterios de calificación se calificaron los tres Agentes de Aduana contactados por la empresa: Sunrise cargo, Meridian logistics y Freighnet, de la siguiente manera:

Tabla 67: Evaluación de los agentes

Criterio de evaluación	Peso relativo	Sunrise cargo	Meridian Logistics	Freightnet
Certificación Basic	20%	4	1	1
Referencias comerciales	5%	1	1	5
Experiencia en manejo de carga para el sector autopartes	20%	5	5	5
Manejo de carga CIF FOB y DDP	15%	5	5	5
Corresponsales u oficinas en destino	15%	5	5	3
Experiencia previa de la empresa con el agente de aduana	15%	1	1	5
Oportunidad cobertura de las cotizaciones	10%	5	4	5
Total	100%	4,0	3,3	3,9

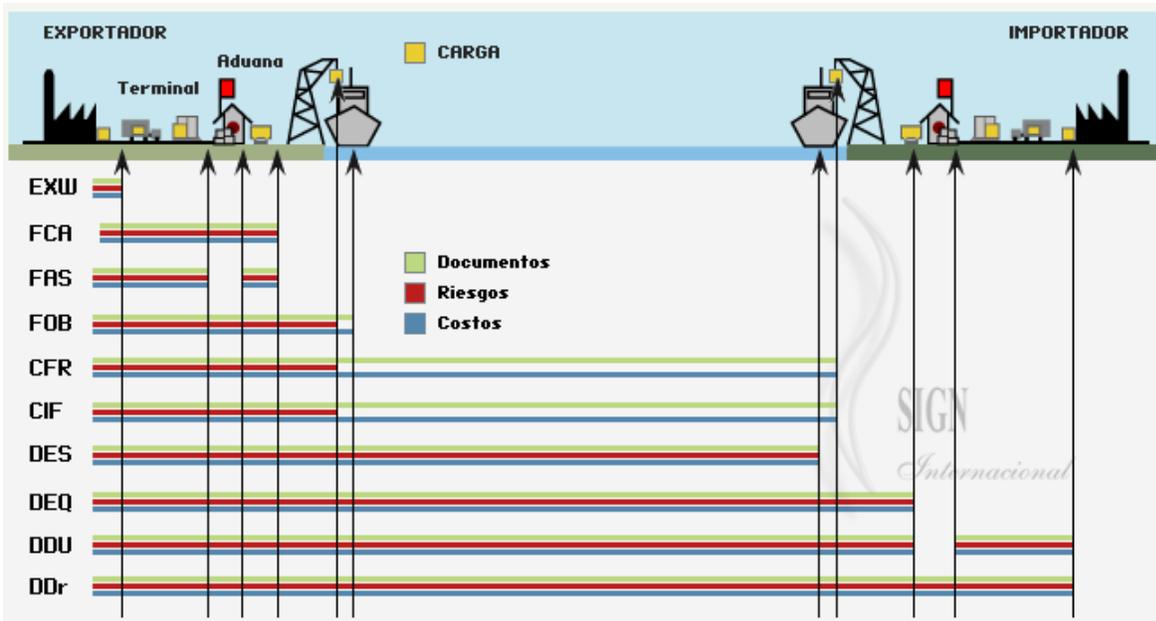
Fuente: CIDEM

Cuando la experiencia de la empresa y el volumen de sus operaciones internacionales la conduzcan a decidir coordinar directamente, o a través de outsourcing, los agentes de carga y seguros que intervienen en los procesos de exportación, la selección de sus proveedores de logística internacional o de outsourcing de servicios de coordinación de comercio exterior, seguirá el mismo procedimiento que se siguió para la selección el Agente de Aduana, definiendo los criterios determinantes para la evaluación de los proveedores según el tipo de servicio que ofrecen.

4.3.3. Términos internacionales de negociación

En el ámbito internacional se han definido diversos términos de negociación, que especifican las responsabilidades del proveedor internacional frente al manejo de la carga y los seguros en el proceso de negociación. Se ilustran a continuación los Incoterms vigentes:

Tabla 68: Términos de negociación



Fuente: imperaperu 2011

Los incoterms resumen cuatro aspectos básicos del contrato de compraventa: la entrega de la mercancía, la transmisión de riesgo, la distribución de gastos y los trámites de documentos aduaneros. Los incoterms se agrupan en cuatro categorías: E, F, C, D. En el grupo E solo existe un solo incoterm llamado EXW que en español significa “en fábrica (lugar convenido)”. En el segundo grupo F existen tres incoterms; el más utilizado es el FOB. En el tercer grupo, C, existen cuatro incoterms, los cuales son similares entre si y a diferencia del grupo anterior, el proveedor chino debe contratar y pagar el transporte internacional; el más utilizado es el CIF que en español significa “coste, seguro y flete (puerto de destino convenido. En el grupo D se incluye el DDP, que en español significa “entregada derechos pagados (lugar de destino convenido)”, en este caso el vendedor paga todos los gastos hasta dejar la mercancía en el punto convenido en el país de destino. El comprador no realiza ningún tipo de trámite. Los gastos de aduana de importación son asumidos por el vendedor (SICEX, 2010).

Con el fin de disponer de elementos que den flexibilidad al proceso de negociación para el cierre de la venta, la empresa presentará sus cotizaciones a compradores internacionales ofreciendo alternativas de negociación para diferentes términos de negociación. Como mínimo en cualquier proceso de negociación que adelante la empresa se manejarán 3 términos de negociación EXW, FOB - FAS y CIF - CIP, cuando sea posible obtener la información de aranceles y costos internos de transporte se manejará también el término DDP.

4.4. Logística Internacional

4.4.1. Costos de distribución física internacional

Estos costos hacen referencia al costo de las actividades que debe realizar la empresa para entregar el producto al comprador internacional, según los términos de negociación establecidos, estos costos incluyen conceptos como: empaque para la exportación, embalaje para la exportación, transporte interno y hasta el puerto o aeropuerto de embarque, seguro interno, unitarización (consolidación), costos en puerto o aeropuerto de embarque, costos de intermediación (de agentes), costos de documentación (certificados, permisos etc.), eventuales impuestos de exportación, transporte internacional, seguro Internacional, costos de manipulación y transporte en país de destino, costos de agente en país de destino, costos administrativos y financieros de la DFI (bancarios, capital inmovilizado durante la DFI), costos aduaneros, documentarios e impuestos en país de destino y costos financieros de la exportación.

4.4.1.1. Costos en origen

Estos costos hacen referencia al costo de las actividades que debe realizar la empresa en el país de origen para entregar el producto al comprador internacional según los términos de negociación establecidos, estos costos incluyen conceptos como: empaque para la exportación, embalaje para la exportación, transporte interno y hasta el puerto o aeropuerto de embarque, seguro interno, unitarización (consolidación), costos en puerto o aeropuerto de embarque, costos de intermediación (de agentes), costos de documentación (certificados, permisos etc.), eventuales impuestos de exportación

4.4.1.2. Costos en tránsito

Estos costos hacen referencia al costo de las actividades que debe realizar la empresa en los puntos intermedios entre el país de origen y el país de destino con el fin de entregar la mercancía al comprador internacional según los términos de negociación establecidos en la negociación, se incluyen en estos costos conceptos como: costos de intermediación (de agentes), transporte internacional, seguro Internacional, costos de manipulación de carga y transporte entre el país de origen y el país de destino.

4.4.1.3. Costos en destino

Estos costos hacen referencia al costo de las actividades que debe realizar la empresa en el país de destino para entregar el producto al comprador internacional según los términos de negociación establecidos, estos costos incluyen conceptos como: costos de manipulación y transporte de carga en el país de destino, costos de agente en país de destino, costos aduaneros, documentarios e impuestos en país de destino.

4.4.2. Tiempos de distribución física internacional

En esta tabla se analizan los tiempos de producción y despacho, logística en origen y transporte internacional, con el fin de hallar el total del tiempo que necesita la empresa desde el momento en que se emite la cotización hasta el momento en que el producto final se encuentra en manos del cliente internacional.

Tabla 69: Tiempos de entrega internacional

Actividad	Responsable	Pedido de 10 cajas de 50 guayas, de 39 KGs cada una		
		Tiempo actividad	Día Inicio	Día finalización
Producción y despacho				
Cotización		2	0	2
Pedido y anticipo		8	2	10
Compra Mat. Prima		0	10	10
Fabricación		15	10	25
Otros documentos		1	25	26
Empaque y embalaje		2	26	28
Rotulación y lista de empaque		0	28	28
Factura		0	28	28
Poderes, cartas de responsabilidad, cámara de comercio, circular 170, rut cédula del representante legal		0	28	28
Coordinación logística		0	28	28
DEX		1	28	29
Se entrega al trasportador		1	29	30
Logística en origen				
Trasporte a aeropuerto para despacho internacional		1	30	31
Inspección de aduana		1	31	32
Antinarcótics		0	32	32
Logística del trasportador		1	32	33
Tránsito internacional				
Traslado internacional aéreo		1	33	34
Logística en destino				
		3	34	37
Totales		37	0	37

Fuente: CIDEM

4. 5. Ingresos por exportaciones

4.5.1. Alternativas de negociación a nivel internacional

En las operaciones de comercio internacional, la empresa buscará la reducción del riesgo comercial de no pago de los compradores para lo cual en función del volumen de la exportación analizará 2 formas particulares de negociación del pago: i) Cuenta abierta y ii) Operaciones con respaldo bancario.

Se denomina cuenta abierta aquel mecanismo por el cual el comprador cancela directamente a la empresa el importe de exportación sin que medie la intervención de ningún tercero para revisar y analizar el cumplimiento de las condiciones comerciales establecidas en la negociación. En este caso el riesgo es de no pago es asumido directamente por la empresa.

En las operaciones con respaldo bancario intervienen al menos 4 partes: el comprador, la empresa, el banco banco del comprador y el banco de la empresa.

Tabla 70: Instrumentos de pago

Instrumentos de pago		
Cuenta abierta	Cheque	Mediante el pago con cheque el comprador extiende al exportador un título valor mediante el cual autoriza un retiro de su cuenta bancaria equivalente al importe de la compra realizada.
	Giro directo	El Banco le vende las divisas al cliente importador, que debe pagar el valor de la mercancía al exportador en Colombia, y atendiendo las instrucciones de su cliente el Banco deposita pone a disposición del exportador colombiano las divisas a través de un banco corresponsal definido por el exportador.
	Trasferencia bancaria	Una transferencia bancaria es una operación por la que el comprador en el exterior da instrucciones a su entidad bancaria para que con cargo a una cuenta suya envíe una determinada cantidad de dinero a una cuenta bancaria del exportador en Colombia en la misma o en otra entidad.
	Orden de pago	Las órdenes de pago son instrucciones que el comprador da a su banco ordenándole que pague o transfiera una suma de dinero a un beneficiario designado, el exportador en Colombia.
Respaldo bancario	Carta de crédito	Es un instrumento de pago documentario emitido por un banco (banco emisor o issuing bank) que de conformidad con las instrucciones del comprador (ordenante), se compromete a pagar a la vista o a plazo el valor de la carta de crédito, siempre y cuando los documentos presentados por el vendedor cumplan con los terminos y condiciones expresamente determinados en ella.
	Letras avaladas	La letra de cambio es un título valor que contiene una orden por la cual un comprador se compromete a realizar el pago de una suma de dinero a favor de un vendedor, en donde un banco otorga su aval para el pago.
	Cobranza documentaria	Es un instrumento mediante el cual el banco comercial maneja documentos relacionados con una transacción de comercio internacional y los entrega al importador siguiendo las instrucciones del exportador, usualmente contra pago o aceptación de una letra de cambio. En este producto el banco se involucra únicamente en el manejo de documentos y del pago.
	Carta de crédito Stand By	Las Cartas de Crédito Stand By son garantías bancarias que en caso de darse una condición contingente claramente definida conduce a la emisión de una carta de crédito para el pago de la contingencia. Por constituir una garantía, las Cartas de Crédito Stand By son utilizadas en licitaciones internacionales.

Fuente: CIDEM.

La carta de crédito es un instrumento de pago emitido por un banco del exterior a través de un banco nacional, con el fin de pagar al exportador el producto de las mercancías vendidas al exterior, contra la presentación de los documentos exigidos por el importador del exterior.

Tabla 71: Características de la carta de crédito

Características de las cartas de crédito		
Revocabilidad	Irrevocable	En la actualidad, todas las cartas de crédito que emiten los bancos son Irrevocables, lo cual significa que una vez emitidas, el banco emisor se compromete a pagar en las condiciones establecidas en la carta de crédito, siempre que el banco corresponsal le indique el cumplimiento de las evidencias documentales por parte del comprador.
Responsabilidad del banco corresponsal	Avisada	La responsabilidad del banco corresponsal se limita a avisar la recepción de la carta y a realizar su pago una vez el exportador presenta la documentación referida en la carta de crédito y el banco emisor realiza la transferencia de las divisas. En estos casos, el compromiso de honrar el pago de la Carta de Crédito recae únicamente en el banco emisor.
	Confirmada	Es aquella en la cual el banco corresponsal se compromete a realizar el pago siempre y cuando se cumplan los terminos y condiciones de la misma. En la carta de crédito confirmada como el compromiso de pago recae sobre el banco corresponsal, el riesgo país está cubierto para el exportador colombiano.
Forma de pago	A la vista	Es aquella en la cual el beneficiario tiene derecho a recibir el pago por parte del Banco Emisor o del Banco confirmador, contra la presentación de los documentos de conformidad con los términos y condiciones de la carta de crédito.
	De Aceptación	En este tipo de cartas de crédito, una vez el vendedor ha entregado los documentos requeridos al banco corresponsal, obtiene un compromiso de pago a plazo del banco emisor o del banco corresponsal, según se trate de una carta avisada o confirmada, lo cual genera un título valor que, en caso de requerirlo, el beneficiario podría negociar para obtener su pago inmediato.
	De pago diferido	Este mecanismo es similar al de la carta de crédito de aceptación, con la diferencia de que el pago se difiere en varias cuotas con plazo diferente. El beneficiario recibirá los pagos una vez hayan transcurrido los plazos acordados, siempre y cuando cumpla con los términos y las condiciones estipuladas en la carta de crédito. Es utilizada cuando se producen entregas parciales de la mercancía o servicio.
Forma de reembolso	De reembolso ordinario	El reembolso o pago de estas operaciones se efectúa a través del banco corresponsal con divisas de libre convertibilidad que son las autorizadas por el Banco de la República.
	De reembolso por convenio ALADI	Son cartas de crédito cuyo reembolso o pago puede o debe canalizarse a través del convenio de pagos ALADI.

Fuente: CIDEM.

A continuación se presentan los costos vigentes al cierre de enero de 2012 sobre administración e cartas de crédito, según consulta realizada con Bancolombia, banco con el que la empresa maneja sus relaciones financieras.

Tabla 72: Tarifa de carta de crédito Bancolombia.

TARIFAS CARTAS DE CRÉDITO DE EXPORTACIÓN SEGMENTOS: CORPORATIVO, EMPRESARIAL, GOBIERNO E INSTITUCIONAL			
	Tarifa de política 2012 en USD (Sin IVA)	% tarifa de política 2012 (Sin IVA)	Comisión mínima de política en USD (Sin IVA)
CARTAS DE CRÉDITO DE EXPORTACIÓN AVISADA			
Aviso	55		
Mensaje swift de modificación, utilización, discrepancias, convenio ALADI, cancelación y mensaje libre	25		
Modificación de valor	55		
Modificación por prórroga	55		
Otras modificaciones	55		
Aceptación o Pago diferido (Mes o fracción de mes)		0,25%	60
Utilización a partir de la segunda	55		
Por convenio ALADI		0,10%	

Envío de documentos	50		
Cancelación carta de crédito	60		
CARTAS DE CRÉDITO DE EXPORTACIÓN CONFIRMADA			
Confirmación (Trimestre o fracción)		0,35%	60
Confirmación períodos adicionales (Mes o fracción de mes)		0,15%	60
Mensaje swift de modificación, utilización, discrepancias, convenio ALADI, cancelación y mensaje libre	25		
Aceptación o Pago diferido (Mes o fracción de mes)		0,25%	60
Utilización a partir de la Segunda	55		
Modificación por Valor (sobre valor incrementado)		0,30%	60
Modificación por prórroga (mensual sobre saldo sin utilizar)		0,30%	60
Otras modificaciones	55		
Por convenio ALADI		0,10%	
Cancelación de la Carta de	60		

Crédito			
Envío de documentos	50		

Fuente: Fuente: www.grupobancolombia.com

Las tarifas expresadas anteriormente serán las tarifas máximas que cada segmento podrá obtener. De acuerdo a negociaciones que usted realice con su gerente de relación las tarifas podrán ser más favorables.

4.5.2. Mecanismos de cobertura

Las ventas al exterior se realizarán en dólares de los Estados Unidos de América, por lo que el importe en pesos de las exportaciones estará sujeto a las variaciones de la tasa de cambio y a los márgenes de negociación de divisas que manejan los intermediarios del mercado cambiario. Con el fin de asegurar la utilidad de sus operaciones en pesos colombianos, la empresa establecerá mecanismos de cobertura del riesgo cambiario, los cuales estarán en función del volumen de sus exportaciones y del volumen de las importaciones directas que llegare a realizar la empresa.

Frente a los riesgos derivados de las fluctuaciones de la tasa de cambio la empresa puede asumirlos directamente, utilizar coberturas naturales o utilizar instrumentos de cobertura especializados ofrecidos por entidades financieras.

Cuando el volumen de las exportaciones es bajo y la empresa no realiza operaciones de comercio exterior en las 2 vías la empresa asumir directamente los riesgos cambiarios implícitos en las operaciones de comercio exterior; con el fin de reducirlos debe mantener un seguimiento permanente del comportamiento de la tasa de cambio y

de los márgenes de compra de divisas por parte de los intermediarios del mercado cambiario. En procesos de exportación es recomendable trabajar con una tasa de cambio de reintegro con un margen entre el 10% y el 15% por debajo de la tasa de negociación de divisas esperada, para lo cual es conveniente mantener el seguimiento de la tasa de compra de los intermediarios del mercado cambiario y la TRM y establecer la diferencia entre las dos.

Las coberturas naturales se dan cuando la empresa realiza operaciones de comercio exterior en las 2 vías, importaciones y exportaciones, de forma tal que las pérdidas por diferencia en cambio en uno de los procesos (ya sea de importación o de exportación) son compensadas por las utilidades por el mismo concepto en el proceso inverso (de exportación o importación). La operacionalización de este tipo de coberturas es más sencilla cuando la empresa maneja sus operaciones de comercio exterior a través de una cuenta de compensación.

Cuando las operaciones de comercio exterior adquieren volúmenes importantes frente a las operaciones de la empresa es recomendable utilizar instrumentos de cobertura especializados ofrecidos por las entidades financieras, dentro de los más populares y de mayor facilidad de acceso se encuentran los forwards. Un forward es un contrato que obliga a las partes que lo adquieren a comprar o vender, en una fecha futura y a un precio determinado, una cantidad de un activo, en este caso una cantidad de divisas. En el forward de divisas el contrato especifica monto, precio, plazo de entrega de las divisas. Con este tipo de contratos la empresa asegura el tipo de cambio al cual realizará el reintegro de las divisas, independientemente de las fluctuaciones de la moneda, con lo que asegura los valores de las transacciones y facilita la elaboración de

proyecciones, presupuestos y flujos de caja. El forward puede ser delivery o Non delivery, en el primer caso hay entrega de divisas en la fecha establecida en el contrato y al precio pactado en el mismo; en el forward non delivery no hay entrega de divisas, en su lugar en la fecha de cumplimiento se realiza una compensación financiera con la tasa de referencia. Cualquiera de los agentes gira al otro el diferencial entre la tasa pactada y el índice de liquidación. Para acceder a una operación forward, la empresa debe contar con una línea de crédito para operaciones de tesorería aprobada por un banco comercial y, para suscribir el contrato, debe conocer claramente las condiciones de los pagos o ingresos futuros por exportaciones (fecha, monto, origen).

4.5.2.1. Cuenta de compensación

La cuenta de compensación es una cuenta en moneda extranjera utilizada para manejar los ingresos y/o egresos de divisas procedentes de operaciones que deben canalizarse a través del mercado cambiario.

Entre las operaciones que pueden ser canalizadas a través de una cuenta de compensación se encuentran:

Los ingresos, los cuales se derivan del mercado cambiario como producto de operaciones realizadas por el titular de la cuenta, como por ejemplo: recaudo de exportaciones, desembolso de créditos registrados como deuda externa e inversiones extranjeras o de capital.

Los egresos, los cuales hacen referencia a operaciones del mercado cambiario realizadas por el titular de la cuenta, como por ejemplo: pago de importaciones, pago de créditos registrados como deuda externa e inversiones financieras de capital.

Tabla 73: Cuenta de compensación

Características	Beneficios
Requiere registro ante al Banco de la República a través del formulario 9 de dicha entidad, dentro de los 30 días calendario siguientes a la apertura de la cuenta, o a la realización de la primera operación de mercado cambiario.	Cumple la obligación de canalizar las divisas por el mercado cambiario, sin necesidad de acudir a los Intermediarios del Mercado Cambiario (IMC).
Los movimientos que se realicen en la cuenta deben ser reportados mensualmente al Banco de la República, a través del formulario 10, y trimestralmente a la DIAN.	Elimina el diferencial cambiario que existe entre compras y ventas de divisas a un Intermediario del Mercado Cambiario (IMC).
Se puede abrir bajo cualquier tipología de cuenta en moneda extranjera (ahorro o corriente) y en cualquier banco internacional registrado como Entidad Financiera del Exterior (EFE) ante el Banco de la República. Todas las entidades del exterior de Bancolombia están registradas como EFE.	Permite compensar divisas del mercado cambiario y del mercado libre

Fuente: Bancolombia

Es de gran importancia mencionar, que posterior a la apertura de la Cuenta Corriente, esta debe ser registrada en el Banco de la República a través del formulario 9, en el Modulo de Declaraciones de Cambio se puede consolidar la información para la elaboración del formulario 10 y este debe ser transmitido a través de la página del Banco de la República.

4.5.3. Medios de pago

Considerando el tamaño de las exportaciones a realizar en la fase inicial del proceso, el medio de pago a utilizar será la transferencia bancaria cuyos costos asociados se reducen a la comisión de abono de la transferencia por parte del banco de la empresa.

El sondeo de las condiciones de abono de transferencias en los bancos con los que trabaja la empresa mostró que el costo promedio del servicio es de US\$30 por transferencia.

4.6. Régimen Cambiario y manejo de cuentas en el exterior

De acuerdo con el régimen cambiario colombiano, toda exportación genera la obligación de reintegrar las divisas producto de la misma a través de los intermediarios financieros autorizados por el Banco de la República (Bancos comerciales y entidades financieras) diligenciando la Declaración de cambio N°2.

La declaración de cambio es un documento suscrito que se exige a los residentes para efectuar una operación de cambio, independientemente que esta se realice a través de intermediarios del mercado cambiario o por el mecanismo de las cuentas de compensación. La declaración de cambio debe presentarse en el formulario del Banco de la República correspondiente, en el cual se consigna información sobre el monto, características y demás condiciones de la operación, en los términos que determine la autoridad cambiaria.

Ampliando la información sobre el caso de las operaciones de cambio de exportación de bienes, la ley establece que los residentes colombianos deben canalizar las divisas provenientes de sus exportaciones a través del mercado cambiario, incluyendo aquellas que se reciban en efectivo directamente del comprador del exterior. También deben canalizarse a través del mercado cambiario las divisas adquiridas por concepto de garantías otorgadas en desarrollo de las exportaciones y las devoluciones por concepto de exportación de bienes.

En lo que respecta a la financiación de las exportaciones, la ley colombiana regula las siguientes modalidades:

- i. Crédito proveedor: cuando el exportador le otorga al comprador externo un plazo de pago superior a 12 meses desde la fecha de declaración de exportación, esta operación constituye un endeudamiento externo y debe ser notificada al Banco de la República dentro de los 12 meses siguientes a la fecha de la declaración de exportación cuando el monto supere la suma de USD\$10.000 o su equivalente en otras monedas.
- ii. Pagos anticipados: las exportaciones pueden también estar financiadas por la modalidad de pagos anticipados provenientes del comprador del exterior, en dicho caso, el exportador dispone de 4 meses contados desde la fecha de canalización de las divisas a través del intermediario del mercado cambiario para realizar la exportación. Cuando el plazo para la exportación excede 4 meses, el anticipo constituye una operación de endeudamiento externo y por tanto está sujeto a depósito. Las divisas recibidas por los exportadores sobre futuras

exportaciones de bienes no constituyen una obligación financiera con reconocimiento de intereses, ni generan para el exportador una obligación diferente a la entrega de la mercancía.

- iii. Prefinanciación de mercancías: los exportadores pueden obtener préstamos provenientes de entidades financieras del exterior o de los intermediarios del mercado cambiario con el fin de prefinanciar sus exportaciones de bienes, incluidas las de bienes de capital; estos créditos constituyen una operación de endeudamiento externo que debe ser informada al Banco de la República antes de su desembolso, previa a la constitución del depósito, con excepción de los bienes de capital.
- iv. Venta de instrumentos de pago: los residentes están facultados para vender con o sin responsabilidad de su parte, los instrumentos de pago en moneda extranjera recibidos del comprador del exterior por sus exportaciones, canalizando el producto de la venta a través del mercado cambiario, esta venta se puede efectuar a favor de entidades financieras del exterior, a entidades del exterior que desarrollen actividades de factoring de exportación o a los intermediarios del mercado cambiario. Los instrumentos pueden también ser vendidos en moneda legal colombiana a las compañías de financiamiento comercial que no cumplan con el requisito para ser consideradas intermediarios plenos del mercado cambiario. Cuando se constituya un instrumento de pago por endeudamiento externo, debe reportarse su venta al Banco de la República dentro de los 15 días siguientes a la fecha en que se realizó la operación, con el fin de efectuar el cambio de acreedor.

4.7. Incentivos a la exportación

4.7.1. Plan Vallejo

El Plan Vallejo se estableció con el objetivo de adoptar un sistema de importación/exportación que ampliara la base exportadora del país, promoviendo las exportaciones no tradicionales mediante mecanismos dirigidos a exonerar a los exportadores del pago de gravámenes e impuestos sobre las materias primas, insumos, bienes de capital y repuestos importados utilizados en la fabricación de productos destinados a la exportación o a servicios directamente relacionados con la actividad exportadora (Garay).

En este sentido, se establecieron compromisos mediante contratos de importación/exportación en los cuales quedaba formalizado el compromiso de los beneficiarios de este Plan a exportar de manera total o parcial la producción obtenida a partir de los bienes y materias primas importadas, gracias a los incentivos y exenciones del Plan Vallejo.

Para los productores colombianos, el Plan Vallejo representa un gran ahorro de dinero, lo cual permite que los costos de los bienes tengan menores costos de elaboración y consecuentemente un menor precio de venta; esto permite que los productos se vendan a mejores precios en los mercados internacionales y alcancen niveles altamente competitivos.

4.7.2. Zona Franca

En la legislación colombiana, una zona franca se define como: un establecimiento público con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente,

adscrito al Ministerio de Comercio Exterior, cuyo objeto es la prestación de un servicio público sin ánimo de lucro a personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que introduzcan dentro del área mercancías o materias primas libres de gravamen para manufacturar u operar en ellas y bien exportar sus productos o importar al resto del territorio nacional bienes introducidos inicialmente en la zona, que en este caso, se someterán a las normas de conformidad con la legislación aduanera (Garay).

Las zonas francas deben ser áreas del territorio nacional delimitadas perfectamente, en las que el Estado autoriza la aplicación de un régimen normativo especial a través del cual se ofrecen incentivos en materia cambiaria, aduanera, de inversión de capitales, comercio exterior y tributarios especial sobre la venta de bienes y servicios a mercados externos.

El objetivo de las Zonas Francas es servir como un instrumento de apoyo al modelo de apertura económica e internacionalización, a través del fomento de la industrialización, la generación de divisas y la expansión del comercio internacional.

En Colombia existen Zonas Francas industriales, comerciales y transitorias.

4.8. Fijación del precio internacional

En los procesos de exportación la definición del precio de venta debe realizarse considerando dos aspectos: el precio techo del producto definido por las condiciones del mercado internacional y el segundo un precio piso del producto establecido a partir de la definición de todos los costos de producción y procesos logísticos para poner el producto a disposición del cliente en el extranjero más la utilidad esperada por la empresa.

Además del costo del producto a nivel internacional, los precios internacionales tienen como referente el precio de venta de productos similares en el mercado extranjero, por ello es indispensable que se mantenga actualizada la información sobre precios de productos similares en el mercado internacional y revise periódicamente sus matrices de precios internacionales a la luz de este referente.

A nivel internacional el precio al público se fija a través de la composición de los siguientes elementos:

- El precio EXW del producto
- Los costos de logística internacional
- Los gastos de carácter bancario y financiero en que deba incurrir la empresa para el proceso de exportación y recepción del dinero de la exportación, los cuales deben adicionarse al precio EXW y a los costos de logística
- Los márgenes de intermediación en los diferentes eslabones de la cadena comercial en el exterior

El trabajo de definición de precios es entonces una conciliación de las 2 metodologías de fijación de precios: pricing y costing.

Toda vez que la estrategia de la comercialización de la empresa a nivel internacional ha definido la venta de sus productos a distribuidores que se encargarán de ponerlos en los eslabones finales de la cadena para que lleguen al público aplicando la metodología de costing se llegará al precio al distribuidor acumulando los costos de ventas, el margen esperado y los costos generados en la cadena logística de exportación del producto.

En un ejercicio posterior la empresa, aplicando el método de pricing, deberá conciliar este precio establecido al distribuidor con el resultante de analizar los márgenes en la cadena de distribución a partir del precio al público en el mercado final.

4.8.1. Componentes del precio internacional

El precio al distribuidor en el exterior será fijado a partir de la conjugación del precio EXW, los costos de logística internacional y los gastos de carácter bancario y financiero en que incurre la empresa para adelantar el proceso de exportación. A continuación se presenta el resumen de estos conceptos para una exportación tipo a DDP país de destino Perú, según especificaciones realizadas en el numeral 2.3.

Tabla 74: Precio internacional, Meridian Logistics

GUAYACOL		MERIDIAN LOGISTICS			
Información embarque	Cajas	Unidades por empaque			
Caja 69X46X30	10	50			
Caja referencia Cable embrague Hiunday Atos	0	0			
Peso Caja Kgs.	39,0				
Peso caja					
Precio \$ EXW caja	\$ 901.000				
Precio \$ EXW caja referencia					
Información costos de capital					
% costo de capital	16,3%				
Días producción y despacho	30				
Días logística en origen	3				
Días logística en tránsito internacional	1				
Días logística en destino	3				
TASA DE CAMBIO USD	1.650				
PARAMETROS					
VALOR FACTURA EXW	USD 5.460,61		Pedido de 10 cajas de 50 guayas, de 39 KGs cada una		
Total unidades a exportar		500			
Caja 69X46X30		10			
Caja referencia Cable embrague Hiunday Atos		0			
		TOTAL			
DETALLE		PESOS	DOLARES	Mínimo	Máximo
GASTOS EN ORIGEN					
Elaboración documentos COP \$ estimado			USD -		
Comisión de agente de aduana / EXW	0,35%		USD 212,12	350000	
Certificado de origen COP \$			USD -		
Gastos operativos y varios	208.000		USD 126,06		

DEX	23.000		USD	13,94		
Gastos bancarios USD \$	USD 30		USD	30,00		
Inspección antinarcoáticos	90.000		USD	54,55	30	
Reempaque	3.300,0		USD	20,00		
Transporte - Aeropuerto	USD 80		USD	80,00		
GASTOS EN TRÁNSITO						
Trasporte aéreo Bogotá						
Seguro de mercancía	0,000%		USD	105,00	105	
Flete internacional	USD 0,95		USD	370,50	112	
Due Agent - Due Carrier	USD 110		USD	110,00		
Guía aérea (AWB)	USD 50		USD	50,00		
Manejo de guía	USD -		USD	-		
Sobretasa de combustible	USD 0,65		USD	253,50	0	
GASTOS EN DESTINO						
ARANCEL			USD	-		
IVA	18,00%		USD	1.239,53		
Agente de aduana en destino			USD	-		
Trasporte y otros gastos en destino	USD 1.379		USD	1.379,00		
TOTAL COSTOS EXW			USD	5.460,61	10%	Margen de seguridad
TOTAL COSTOS FCA Bogotá		USD 536,67	USD	5.997,27		
TOTAL COSTOS CIF LIMA		USD 889,00	USD	6.886,27		
TOTAL COSTOS DDP LIMA		USD 2.618,53	USD	9.504,80		

Fuente: CIDEM

Tabla 75: Precio internacional, Sunrise Cargo

GUAYACOL		SUNRISE			
Información embarque	Cajas	Unidades por empaque			
Caja 69X46X30	10	50			
Caja referencia Cable embrague Hiunday Atos	0	0			
Peso Caja Kgs.	39,0				
Peso caja					
Precio \$ EXW caja	\$ 901.000				
Precio \$ EXW caja referencia					
Información costos de capital					
% costo de capital	16,3%				
Días producción y despacho	30				
Días logística en origen	3				
Días logística en tránsito internacional	1				
Días logística en destino	3				
TASA DE CAMBIO USD	1.650				
PARAMETROS					
VALOR FACTURA EXW	USD 5.460,61		Pedido de 10 cajas de 50 guayas, de 39 KGs cada una		
Total unidades a exportar		500			
Caja 69X46X30		10			
Caja referencia Cable embrague Hiunday Atos		0			
		TOTAL			
DETALLE		PESOS	DOLARES	Mínimo	Máximo
GASTOS EN ORIGEN					
Elaboración documentos	25		USD 25,00		
Comisión de agente de aduana / EXW	0,40%		USD 96,97	160000	
Certificado de origen COP \$			USD -		
Gastos operativos y varios	50.000		USD 30,30		
DEX	20.000		USD 12,12		

Gastos bancarios USD \$	USD 30		USD	30,00		
Inspección antinarcoáticos			USD	-	30	
Reempaque			USD	-		
Transporte - Aeropuerto	USD 78		USD	78,00		
GASTOS EN TRÁNSITO						
Trasporte aéreo Bogotá						
Seguro de mercancía			USD	105,00	105	
Flete internacional	USD 1,17		USD	456,30	112	
Due Agent - Due Carrier	USD 70		USD	70,00		
Guía aérea (AWB)			USD	-		
Manejo de guía			USD	-		
Sobretasa de combustible			USD	-	0	
GASTOS EN DESTINO						
ARANCEL			USD	-		
IVA		18,00%	USD	1.145,57		
Agente de aduana en destino			USD	-		
Trasporte y otros gastos en destino	USD 1.164		USD	1.164,00		
TOTAL COSTOS EXW			USD	5.460,61		
TOTAL COSTOS FCA Bogotá			USD 272,39	USD 5.733,00		17% Margen de seguridad
TOTAL COSTOS CIF LIMA			USD 631,30	USD 6.364,30		
TOTAL COSTOS DDP LIMA			USD 2.309,57	USD 8.673,87		

Fuente: CIDEM.

4.8.1.1. El precio en destino

Con el fin de disponer de elementos que den flexibilidad al proceso de negociación para el cierre de la venta internacional, la empresa dispondrá de una tabla de precios en los diferentes términos de negociación para cada uno de los destinos de las exportaciones. Estas tablas serán revisadas y actualizadas anualmente o cuando las condiciones de costos o del mercado cambiario así lo exijan, en todo caso a nivel internacional debe buscarse mantener las listas de precios sin modificación por periodos anuales.

Tabla 76: Precios internacionales consolidados

MERIDIAN LOGISTICS				
Lista de precios destino Lima, Perú				
Pedido de 10 cajas de 50 guayas, de 39 KGs cada una				
Término de negociación	Precio despacho*	Precio caja por 50 unidades	Precio por Unidad	
Precio USD EXW	USD 5.534,63	USD 553,46	USD	11,07
Precio USD FCA	USD 6.139,05	USD 613,91	USD	12,28
Precio USD CIF	USD 7.129,94	USD 712,99	USD	14,26
Precio USD DDP	USD 10.052,31	USD 1.005,23	USD	20,10

SUNRISE CARGO				
Lista de precios destino Lima, Perú				
Pedido de 10 cajas de 50 guayas, de 39 KGs cada una				
Término de negociación	Precio despacho*	Precio caja por 50 unidades	Precio por Unidad	
Precio USD EXW	USD 5.534,63	USD 553,46	USD	11,07

Precio USD FCA	USD	5.870,59	USD	587,06	USD	11,74
Precio USD CIF	USD	6.634,06	USD	663,41	USD	13,27
Precio USD DDP	USD	9.428,44	USD	942,84	USD	18,86

* Tamaño del despacho: 10 cajas de 50 unidades de 39 kilogramos cada caja

Fuente: CIDEM

En las tablas anteriores se muestran las listas de precios según los términos de negociación de la carga, de acuerdo a las cotizaciones presentadas por los agentes de aduana. Se recomienda que la empresa presente sus cotizaciones al cliente internacional con base en la lista de precios de mayor valor, esto, con el fin de cubrir los costos de los imprevistos que puedan presentarse durante el proceso de transporte internacional.

4.9. Recomendaciones del consultor

- La empresa cuenta con una metodología básica para el establecimiento de precios en el exterior, la cual puede replicar a otros países diferentes al país de destino.
- Se recomienda analizar el costo del producto y las posibles economías de escala que se generen en la producción de volúmenes adicionales con el fin de analizar posibles reducciones en precio.
- Se recomienda profundizar detalle de costos con el agente de aduana, particularmente los costos no presentados en las cotizaciones como la apertura

y reempaque de cajas para facilitar procesos de inspección de aduana y seguridad aeroportuaria.

- Se recomienda profundizar el conocimiento de las condiciones de compra, para lo cual es conveniente realizar un viaje exploratorio que permita sondear las características del mercado. A partir de los hallazgos deberán solicitarse nuevas cotizaciones sobre volúmenes probables de despacho y replicar la metodología aplicada con el fin de establecer el precio de venta en destino. El cual deberá ser comparado con alternativas de compra de productos similares que tenga el cliente en destino. Este viaje deberá aprovecharse para profundizar condiciones de acceso al mercado de destino.
- Toda vez que la empresa realiza importaciones de forma regular se sugiere que una vez se regularice el proceso de exportación se abra una cuenta de compensación como mecanismo de cobertura cambiaria.

5. ESTRATEGIAS COMERCIALES NACIONALES E INTERNACIONAL

Este capítulo consolida el plan de mercadeo para la empresa Industrias Guayacol Ltda, el cual se considera para el periodo del año 2013. Este plan se estructura como resultado del análisis del perfil estratégico (APE) de la empresa, teniendo en cuenta el potencial de mercado bajo condiciones actuales, los principales competidores, y las fortalezas y debilidades que presenta la empresa.

El plan de mercadeo se encuentra estructurado bajo cuatro fases, las cuales son consecutivas y complementarias: análisis de competitividad, análisis del mercado, estrategias del mix de mercado y recomendaciones del consultor.

En la primera fase, se lleva a cabo una revisión y análisis del entorno, con lo cual se establece una clara posición frente a las condiciones de la competencia. En la segunda fase, se desarrolla el análisis del mercado, para lo cual se segmenta y determina el mercado meta; basándose en lo anterior, se establecen los objetivos para el año 2013 y los tres años siguientes. Así mismo, en esta fase se determina el posicionamiento de la compañía en el mercado a través del diseño o actualización de la imagen corporativa.

En la tercera fase, se plantean las estrategias nacionales e internacionales, organizadas en función de las acciones estratégicas de las variables de producto, precio, plaza y promoción; así como el presupuesto requerido para llevar a cabo cada estrategia. Finalmente, en la cuarta fase, se establecen las recomendaciones dadas a la empresa por el consultor experto Gloria Arias Lewing.

5.1. Análisis de competitividad

En esta parte del capítulo, se hace una revisión de la misión y la visión de la compañía, y de la estructura del área comercial de la empresa. Posteriormente, se analiza la posición de la compañía frente a sus principales competidores en el mercado, en términos de producto, precio, plaza, promoción y estrategia; y teniendo en cuenta estos aspectos se generan estrategias a implementar. Finalmente, se lleva a cabo un diagnóstico del área comercial de la empresa.

5.1.1. Misión y Visión

MISIÓN

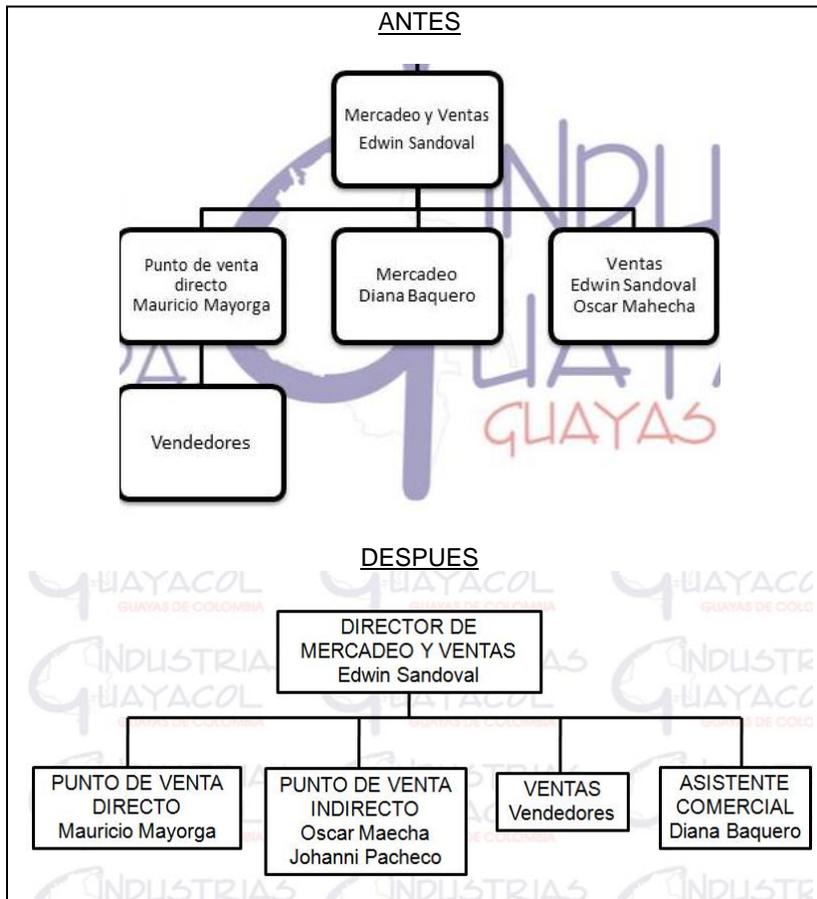
INDUSTRIAS GUAYACOL LTDA se fundamenta en la fabricación y comercialización de autopartes para el mercado de reposición, cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes, siendo reconocidos por la alta calidad en nuestros productos y trabajando en un mejoramiento continuo que nos permita crecer y propender por el desarrollo ambiental, social y económico del país.

VISIÓN

En el 2017 INDUSTRIAS GUAYACOL LTDA será una empresa enfocada en la comercialización y distribución de cables de control (guayas) con sus componentes para el sector automotriz, y cables de acero para el sector industrial; con un enfoque al mercado nacional y exportador a países de Latinoamérica y el Caribe.

5.1.2. Estructura del área comercial de la empresa

Ilustración 49: Estructura del área comercial de la empresa, antes y después.



Fuente: CIDEM

Se llevó a cabo una reestructuración en el área comercial de la empresa, pues el director de mercadeo y ventas, creó un cargo de asistente comercial, encargado de coordinar las actividades del área a nivel nacional e internacional. Por otra parte, se incluyeron las funciones del punto de venta directo y los vendedores de la empresa, dentro de la estructura comercial.

5.1.3. Análisis de la competitividad frente a los diferentes competidores

El análisis general del mercado permite establecer para INDUSTRIAS GUAYACOL LTDA frente a sus principales competidores colombianos que:

Tabla 77: Análisis de competitividad

VENTAJAS COMPETITIVAS	COMPETIDORES				
	GUAYACOL	NAVCAR S.A.	GUAYALRES	GUAYAS B&G	FREMEC S.A. EUROREP LTDA
PRODUCTO	Cables de control: Cable acelerador, Cable de embrague, Cable freno de mano, Cable velocímetro. Componentes. Cables de acero.	Cables de control, productos en poliuretano (bujes), mangueras, poleas tensoras, cables de acero en rollos, aceros para cables. Entre las novedades lanzadas al mercado se encuentran las guayas para las motocicletas Yamaha FZ16, Bajaj Discover, Honda CBF 125 y 150, Suzuki Freewind y DR650.	Cables de control: cable acelerador, cable embrague, cable freno de mano, cable velocímetro. Mangueras de embragues y frenos, Bieletas, Componentes, Cables de acero.	Cables automotrices: frenos de parqueo, embrague, acelerador, transmisión, velocímetro, reclinamiento de sillas. Componentes. Su fuerte es la producción de equipo original, no tienen amplia capacidad para cubrir el mercado de reposición.	Cables de acelerador, Cables de freno, Cables de embrague, Capot, Velocímetro, Cables para cebador, destraba asientos, sostén de compuerta, parada motor.
PRECIO	*Comparación con respecto a los precios de Guayacol	Navcar tiene precios más altos que los de Guayacol, aunque ofrecen descuentos comerciales según el tipo de cliente.	Mismo nivel de precios que Guayacol.	Tiene los precios más altos que las demás empresas analizadas.	

DISTRIBUCIÓN	Los despachos en Bogotá se realizan a través de distribución propia, mientras que los despachos en otras zonas del territorio nacional se realizan a través de empresas de transporte, las cuales se ubican cerca de la planta de producción de Guayaquil	Su eficiencia logística se ha visto afectada debido al traslado de la planta de producción de la empresa a Tocancipa. Los despachos son más lentos, ya que la planta no se encuentra en la ciudad de Bogotá, donde se encuentra gran parte del mercado.	La empresa cuenta con un sistema de distribución propio en la zona de Bogotá y la distribución en el resto del territorio nacional se lleva a cabo a través de empresas transportadoras	La empresa cuenta con un sistema de distribución propio en la zona de Bogotá y la distribución en el resto del territorio nacional se lleva a cabo a través de empresas transportadoras	
COMUNICACIÓN	Página web en construcción. Páginas amarillas.	Tienen página web, se encuentran en las páginas amarillas. NAVCAR patrocina el campeonato de microfútbol de autopartes, promovido por ASOPARTES. Es el primer resultado que arrojan los buscadores de internet al digitar el término "cables de control".	Página web. Páginas amarillas.	Página web. Páginas amarillas. La mayoría de la comunicación se hace voz a voz.	Activa participación en ferias internacionales. Página web completa, donde se puede obtener información sobre la empresa, sus productos y representantes en los diferentes países donde tiene presencia. Se encuentra en el directorio de páginas amarillas en Argentina.

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA CLAVE</p>	<p>Internacionalización de sus productos y lograr el reconocimiento de la marca Guayacol en mercados de Latinoamérica y el Caribe, en especial Perú, Chile y El Salvador.</p>	<p>Están en proceso de negociación de una alianza con Ford para obtener los derechos de equipo original de esta marca de autos. Reconocimiento de las marcas NAVCAR, POINTER (empresa creada en Estado Unidos con el fin de importar y exportar sus productos). Alianza con CABLECRAFT CONTROL GROUP. Exporta a más de quince países en toda América, incluyendo los Estados Unidos y México. Proveedores tanto del mercado de equipo original y de repuesto.</p>	<p>Ensamblador Autorizado de CABLECRAFT CONTROL GROUP, empresa proveedora de equipo original para: Jhon Dere, Caterpillar, Boeing, Pentágono.</p>	<p>Se enfocan en el mercado de equipo original para CCA (mazda), Sofasa (Renault y Toyota) y Colmotores (Chevrolet).</p>	<p>Fremec S.A. es una empresa argentina dedicada a la fabricación de cables de comandos, su estrategia se enfoca en obtener ventajas competitivas en calidad y lanzamiento de nuevos productos. Además de esto se enfocan en desarrollar un mercado externo a (el cual tiene una participación del 20% de su producción), a través de representantes en Brasil, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Uruguay y Venezuela.</p>
--	---	---	---	--	---

Fuente: : Industrias Guayacol Ltda, consultor y coordinador

La tabla anterior analiza las acciones de Industrias Guayacol Ltda y de la competencia, encaminadas a obtener ventajas competitivas en las acciones referentes a precio, plaza, promoción y producto; así como aquellas estrategias que promueven la competitividad de cada una de las empresas. Esta ilustración permite al gerente evidenciar de una manera clara y distintiva las acciones que lleva a cabo la competencia en el mercado y analizar de qué manera su empresa puede superar estas acciones y convertirse en un agente clave en el mercado.

Tabla 78: Estrategias frente a la competencia

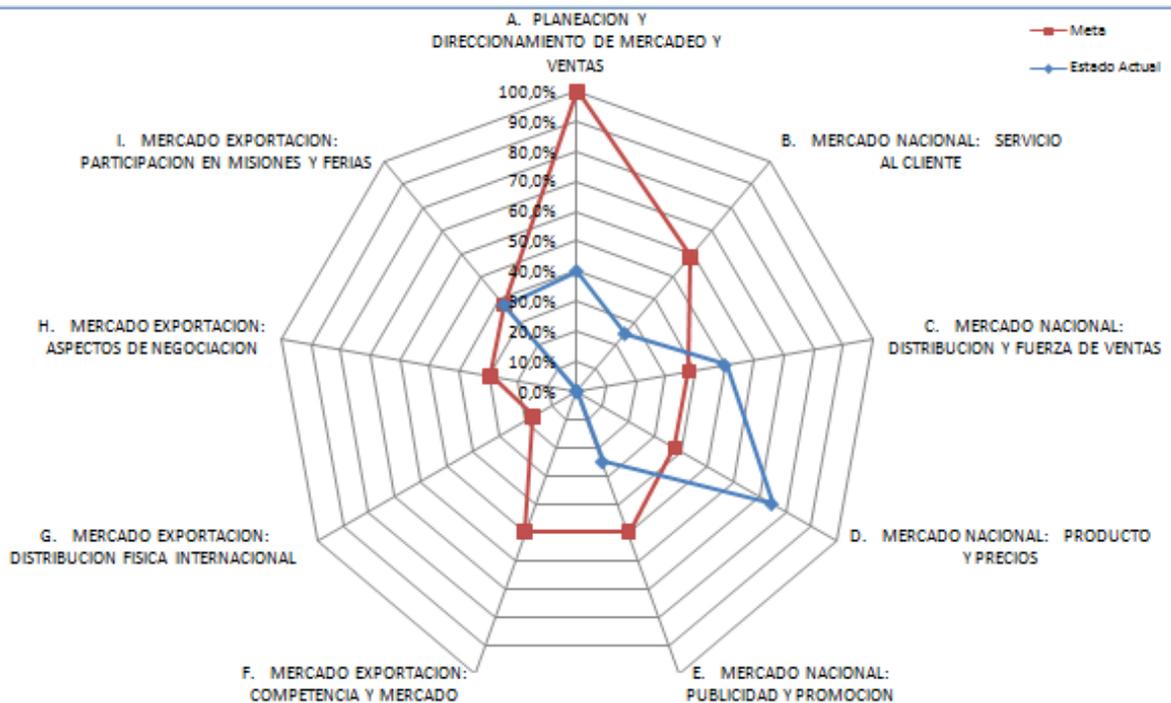
Estrategia(s)	Desarrollo (acción)	Mes de ejecución	Responsable	Recursos
			(seguimiento)	
Revisar las listas de precios de los competidores semestralmente.	Hacer sondeo en la competencia para conocer sus modificaciones en precios	Febrero y Agosto	Edwin Sandoval	Vendedores de la empresa
Identificar los nuevos productos que la competencia lance al mercado.	Sondeo mensual de nuevos productos en el mercado	Todos los meses	Edwin Sandoval	Vendedores de la empresa y almacenes con los que se tengan alianzas
Monitorear periódicamente las páginas web de los competidores.	Revisar trimestralmente las páginas WEB de los competidores	Enero, mayo, agosto, noviembre	Edwin Sandoval	Diana
Investigar en Supersociedades el ingreso de nuevas empresas que vengán a comercializar las guayas	Revisar mensualmente la página para revisar la solicitud de posibles competidores	Todos los meses	Edwin Sandoval	Diana
Investigar en la DIAN, cuales empresas han solicitado permisos de exportación para las partidas arancelarias que Guayacol maneja.	Revisar mensualmente la página para revisar la solicitud de posibles competidores	Todos los meses	Edwin Sandoval	Diana

Fuente: Industrias Guayacol Ltda, consultor y coordinador.

La tabla anterior muestra las estrategias ya acciones que Industrias Guayacol Ltda deben llevar a cabo con el fin de mantener un seguimiento constante de las actividades que desarrolla la competencia. Así mismo, se deja claro el mes en que debe ejecutarse cada estrategia, el responsable de hacer un seguimiento a cada acción y los recursos a utilizar durante el cumplimiento de las estrategias.

5.1.4. Diagnóstico inicial del área comercial

Ilustración 50: Diagnóstico inicial del área comercial



Fuente: CIDEM.

Al analizar la planeación y el direccionamiento de mercadeo y ventas de la empresa, se encontró que no se cuenta con un plan de mercado estructurado, detallado, ni formalizado por escrito donde se delejen funciones específicas a los responsables y se fijen indicadores claros de gestión. Por otra parte, la empresa tiene definido su mercado objetivo, aunque no se han estructurado estrategias claves de penetración, posicionamiento y comercialización, debido a que estos aspectos se han trabajado de manera empírica. La empresa conoce perfectamente los segmentos de mercado en que compite, pero como consecuencia de la falta de un plan de mercadeo no se han formalizado estrategias referentes a la participación, crecimiento y rentabilidad de cada segmento. En cuanto a la competencia, se realiza un monitoreo periódicos a través de las páginas web, listas de precios, clientes y ferias.

En el mercado de autopartes de repuesto es difícil medir el recaudo de cuotas de nuevos clientes, debido a su baja entrada al mercado y el bajo índice de rentabilidad que ofrecen; en este sentido, los clientes más antiguos y grandes son los más rentables en esta industria. Por otra parte, el desarrollo de nuevos productos está determinado por los nuevos autos que ingresan al mercado; por esta razón, la rotación de los repuestos de dichos autos es más alta que los repuestos de autos de generaciones más antiguas. En lo referente a los costos, solo hasta el presente año se iniciaron estudios de costos para determinar el precio de los productos, pues anteriormente los precios solo se fijaban de acuerdo a la oferta y al estado de la competencia.

El direccionamiento del presupuesto que se asigna para la comunicación y la publicada no es claro, por tanto estos recursos no se utilizan de la manera más eficiente. En la empresa, no existe un sistema de información a través del cual se tenga acceso constante a lo referente al mercado, las tendencias y sus clientes.

En lo referente al mercado nacional y el servicio al cliente, el personal de ventas de la empresa es consciente de la responsabilidad que tienen, aunque no están en condiciones de llevar a cabo grandes negociaciones, pues son vendedores freelance. En lo que respecta al cliente, la empresa nunca ha llevado a cabo una metodología para informarse sobre la satisfacción del cliente y tomar decisiones con base en esta información; por otra parte, nunca se han llevado a cabo programas de capacitación e información a los clientes, los cuales ofrezca asesoría técnica sobre los productos de la

empresa. Finalmente, la empresa cuenta con un catalogo de sus productos, aunque las especificaciones técnicas de estos se encuentran en desarrollo.

En cuanto a la distribución y fuerza de ventas en el mercado nacional, la empresa posee una fuerza de ventas competente y capacitada, aunque sólo está motivada por las comisiones en ventas. Por otra parte, en la industria de autopartes de repuesto, vincular vendedores de forma laboral no es conveniente, por esto la empresa opta por contratar vendedores independientes sin vínculo laboral. El sistema de distribución de la empresa, se lleva a cabo de manera eficiente, pues los pedidos se entregan en la puerta del almacén del cliente en el momento requerido; en el área de Bogotá, la empresa cuenta con un mensajero quien se encarga de realizar los pedidos en esta zona, mientras que para realizar pedidos al resto del país se contrata una empresa transportadora de confianza.

Al estudiar los productos y precios en el mercado nacional, se encontró que no existe un programa establecido a través del cual se investigue, desarrolle y adecuen los productos de acuerdo a las necesidades del mercado en general, aunque la empresa elabora diseños especiales y a la medida de acuerdo a los requerimientos de cliente. Los productos que la empresa ha desarrollado en los últimos tres años han cumplido las expectativas de venta, pues se producen de acuerdo a la demanda del mercado. Por otra parte, la empresa se preocupa por participar en ferias, cursos con los proveedores, entre otros eventos, con el fin de tener una visión general del mercado y así lograr mayor competitividad en temas de calidad. En lo referente al precio, no se

cuenta con un sistema estructurado de costos puesto en marcha, ya que los precios de los productos se fijan conforme al comportamiento del mercado y los precios de la competencia. Sin embargo, existe una política comercial establecida, donde se define la estructura de precios según el tipo de cliente, volúmenes, cantidades, tiempos de pago, entre otros aspectos. Finalmente, es importante resaltar que la empresa tiene registrada su marca, *Industrias Guayacol*, en Colombia.

La publicidad y promoción en el mercado nacional se lleva a cabo a través de la presencia de la empresa en las páginas amarillas (por tradición), sin embargo, no existe una estrategia fija ni estructurada de comunicación; por lo cual se recomienda implementar estrategias de freelance y POP, con el fin de generar recordación de marca. Así mismo, tampoco existen programas establecidos de promoción. Lo anterior indica que la empresa no posee estrategias definidas de publicidad y promoción. Por tal razón, se comenzó a estructurar un presupuesto para este fin de acuerdo a la proyección en ventas.

Aspectos del mercado exterior como: competencia y mercado, distribución física internacional y aspectos de negociación no pudieron ser analizados ya que la empresa no posee ningún tipo de experiencia directa en los mercados internacionales. Sin embargo, se ha preocupado por participar como expositor en ferias internacionales de autopartes en Bogotá; así como participar como observador en la feria 'Expomecánica y Autopartes' en Perú, en Marzo de 2013.

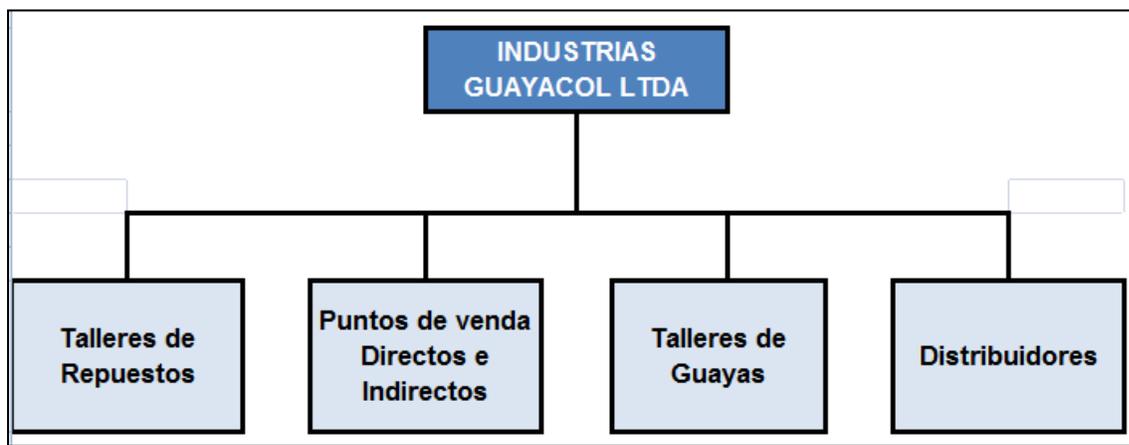
5.2. Análisis del mercado

En análisis del mercado se desarrolló con base en el producto a exportar por la empresa, los cabes de control; sin embargo, éste puede replicarse, directa o indirectamente, sobre los otros productos que conforman el portafolio de la compañía.

5.2.1. Presentación de compradores y usuarios finales

Para el análisis del mercado en industrias Guayacol Ltda, se ha definido la siguiente estructura o segmentación del mercado:

Ilustración 51: Estructura de mercado



Fuente: Industrias Guayacol Ltda.

La ilustración anterior muestra los actuales clientes de la empresa, los cuales se describirán a continuación:

Distribuidores: son básicamente personas jurídicas cuyo objetivo es agrupar un número de proveedores de repuestos de autopartes a quienes posteriormente les venden. Venden por portafolio. Generalmente no tienen puentes de venta, son intermediarios con fuerza de venta propia. Van a pueblos intermedios o mercados más pequeños. A

los distribuidores se les envía en producto incluyendo el que hay en Medellín. Hay entregas casi todos los días.

Canales de repuestos: Se maneja con los vendedores propios, llegan a los almacenes de repuestos a ofrecer los productos, este canal entra en competencia directa con los distribuidores, aunque es un mercado más amplio y deja más utilidad que la distribución. Se trata de vender al mismo precio que al distribuidor. Se toman los pedidos, independiente de la ciudad, a los de afuera se les envía por transportadora con fletes a cargo del comprador y como política se tienen 3 días hábiles para el despacho y en Bogotá se envía con el mensajero o despacho.

Punto de venta: son tres puntos de venta, uno directo y dos indirectos ubicados en Fontibón, en la calle 183 con carrera 17 y en la av. Boyacá con calle 44 sur. Los indirectos no dependen directamente de Guayacol (se manejan como un cliente de la empresa), son propiedad de miembros de la familia. El directo si es directamente de Guayacol. El local directo hace pedido semanal reponiendo lo que se ha vendido durante la semana. Las guayas que no se mueven pueden durar hasta 5 años sin venta y luego salen del mercado.

Talleres de guayas: Son pequeños talleres dedicados a la reconstrucción de guayas y a los que se les venden los componentes para dichos arreglos. Se les envía el mismo día con el mensajero o lo recogen dependiendo de la disponibilidad y la urgencia.

Por otra parte, la empresa también tiene visualizados clientes potenciales tanto a nivel nacional como internacional:

A nivel nacional: almacenes de repuestos de mediano tamaño en todo el país, los cuales cuenten con renombre, reconocimiento y solidez económica.

En el exterior: grandes distribuidores de repuestos, que tengan buen reconocimiento en el mercado, conocimiento de este y estabilidad económica.

5.2.2. Mercado objetivo

Como se mencionó anteriormente en el segundo capítulo de este trabajo: Inteligencia de mercados, el mercado seleccionado como objetivo para la empresa fue Perú, toda la información referente a estudio del sector, tendencias, canales de distribución, acceso logístico, condiciones de entrada del producto, entre otros aspectos se pueden evidenciar en la página 91 de este documento.

5.2.3. Presupuesto de ventas años 2013-2016

Con base en los resultados parciales del ejercicio actual en Industrias Guayacol Ltda y considerando las condiciones de competitividad y el mercado seleccionado, se hizo un análisis de los resultados obtenidos en los años anteriores, utilizando los datos recopilados.

Tabla 79: Presupuesto de ventas 2013-2016

VALORES EN MILLONES COP	2010	2011	2012	Proyección			
				2013	2014	2015	2016
VENTAS NACIONALES	1.232.586.964	1.491.002.384	1.628.833.471	1.768.925.553	1.924.943.295	2.075.466.562	2.227.812.317
VENTAS DE EXPORTACION	0	0	0	75.000.000	140.000.000	200.000.000	200.000.000
TOTAL VENTAS	1.232.586.964	1.491.002.384	1.628.833.471	1.843.925.553	2.064.943.295	2.275.466.562	2.427.812.317
Crecimiento en % de ventas		21%	9%	13%	12%	10%	7%
Utilidad / Perdida	2,4	4,93	8,43	13	16	20	25
Rentabilidad (%)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Valor inversión PUBLICIDAD							
% participación inversión PUBLICIDAD Vs. ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Número de clientes o distribuidores							
Patrimonio	744.820.426	782.630.076	853.648.693	1.153.648.693	1.200.000.000	1.200.000.000	1.500.000.000

Fuente: CIDEM.

Los determinantes para los resultados obtenidos en los años anteriores fueron:

1. Las Importaciones de la materia prima se empezaron a llevar de manera directa
2. Compra de la bodega y aumento de la capacidad de producción.
3. Se abrieron dos puntos de venta.

En razón con lo anterior, los supuestos para el establecimiento de las proyecciones de ventas son:

1. Apertura a mercados internacionales.
2. Implementación de la línea de motocicletas.
3. Venta de cable industrial no solo se enfoca en el sector automotriz.
4. Visibilidad en el mercado, a través de la publicidad.

5.2.4. Referentes internacionales

Con el fin de mejorar la competitividad y el posicionamiento de la empresa, se analizó el caso de la empresa Grupo Davalos, uno de los principales competidores de Industrias Guayacol en Perú, es aspectos de gestión tecnológica, comercial y estratégica, encontrando los siguientes resultados:

Tabla 80: Referente internacional

ASPECTOS	GUAYACOL	GRUPO DAVALOS
Gestión tecnológica	Fabricantes	Importadores, no hay empresas fabricantes de cable en Perú
Gestión estratégica	Fabricación y distribución	Importar para suplir el mercado
Gestión comercial	Guayacol maneja su estructura comercial a través de 4 canales de distribución: los distribuidores, los canales de repuestos. Los punto de venta y los talleres de guayas	En la actualidad Grupo Davalos cuenta con 8 sucursales de ventas en el área metropolitana de Lima, 3 más en las provincias de Arequipa, Trujillo y Chiclayo. Además de esto, cuenta con 3 centros de diagnóstico de suspensión gratuitos en Lima, Surquillo y Arequipa.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.5. Alianzas internacionales posibles

Al analizar los actores y grupos de actores del mercado que quiere penetrar INDUSTRIAS GUAYACOL LTDA, se ha evidenciado varias oportunidades de alianzas con actores complementarios y/o clusters existentes:

1. Davalos
2. Renusa
3. Germsa

5.2.6. Posicionamiento

De acuerdo con los elementos vistos anteriormente, el posicionamiento, o atributo diferenciador que Industrias Guayacol Ltda reforzará dentro del Plan de Mercadeo, estará cimentado en:

El manual de identidad corporativa

Con base en este aspecto y con el apoyo del CIDEM, Industrias Guayacol Ltda llevó a cabo la convocatoria a varias empresas consultoras de Imagen Corporativa para desarrollar técnicamente este rubro y, dejar como apoyo a las comunicaciones actuales y futuras de la empresa, el Manual de Imagen Corporativa de Industrias Guayacol Ltda.

En este orden de ideas, se escogió una de las ideas de diseño para el cambio de imagen corporativa y elaboración del manual de identidad corporativa, para ser evaluada por la junta directiva de la empresa. Una vez aprobada, se procederá a hacer el lanzamiento de la nueva imagen de la empresa en el mes de Junio. La propuesta de diseño, fue elaborada por el Juan Mendoza (www.juano-dg.com), un profesional en comunicación y diseño, con amplia experiencia en renovar y refrescar la imagen de importantes empresas, entre ellas Helm Bank.

5.3. Estrategias y mix de mercadeo

A continuación se presentan las estrategias propuestas para cada uno de los elementos del Mix de Mercadeo. Al final de este punto se detallará, de manera general, el tiempo de aplicación de las actividades propuestas.

5.3.1. Estrategias nacionales e internacionales

Las siguientes tablas muestran las estrategias nacionales e internacionales que se proponen para la aplicación por parte de la empresa, teniendo en cuenta actividades de producto, precio plaza y promoción, en un periodo de un año; por otra parte, para cada estrategia se asigna un responsable de su ejecución.

Tabla 81: Estrategias nacionales

Estrategias Nacionales	Desarrollo	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	Responsable
PRODUCTO	Finalizar el diseño de las guayas de motos															Gerente
	Análisis de los productos de la competencia															Gerente
	Plan de exportacion del mercado nacional (Revisión de la capacidad productiva)															Gerente
PRECIO	Análisis permanente de los precios de la competencia															Gerente
PLAZA	Reestructuración de los puntos de venta															Gerente
	Apertura de nuevos puntos de venta a nivel nacional															Gerente
	Participación en la feria de Asopartes															Gerente
PROMOCIÓN	Manual de imagen corporativa															Gerente
	Planeación y direccionamiento de mercadeo y ventas															Gerente
	Lanzamiento del manual de imagen corporativa															Gerente

Fuente: Industrias Guayacol Ltda, consultor y coordinador.

Tabla 82: Estrategias internacionales

Estrategias Internacionales	Desarrollo	Mar-13	Abr-13	May-13	Jun-13	Jul-13	Ago-13	Sep-13	Oct-13	Nov-13	Dic-13	Ene-14	Feb-14	Mar-14	Abr-14	Responsable
PRODUCTO	Mercado de exportacion y competencia															Gerente
PRECIO	Mercado de exportacion, aspectos de negociacion															Gerente
PLAZA	Mercado de exportacion, distribución															Gerente
	Apertura del mercado peruano															Gerente
PROMOCIÓN	Pautar en revistas especializadas del país															Gerente

Fuente: Industrias Guayacol Ltda, consultor y coordinador.

5.3.2. Mix de producto

En la siguiente tabla se muestran todas las estrategias propuestas encaminadas a mejorar el producto de la empresa en el mercado nacional, así como en los mercados objetivo, alterno y contingente.

Por otra parte, se propone que cada una de las estrategias se lleven a cabo en un periodo de tres meses, y en total se formulan acciones a llevar a cabo desde el presenta año hasta finales del 2015.

Tabla 83: Mix de producto

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente
2013	1	Certificación ISO 9000			
	2	Construir las fichas técnicas de cada producto (300 productos)			
	3	Implementación e BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)			
	4	Elaboración de un presupuesto de producción	Exploración y apertura de nuevos mercados		
2014	1	Segmentación del mercado de acuerdo al volumen de venta	Identificar los posibles distribuidores		
	2	Realizar encuestas de satisfacción al cliente	Envío de Brochure electrónico a los posibles distribuidores		
	3	Diseño de empaque de los productos (respecto a las condiciones del mercado internacional)			
	4		Acercamiento a los posibles distribuidores para negociar.	Exploración y apertura de nuevos mercados	
2015	1			Identificar los posibles distribuidores	
	2			Envío de Brochure electrónico a los posibles distribuidores	
	3				
	4			Acercamiento a los posibles distribuidores para negociar.	Exploración y apertura de nuevos mercados

Fuente: Industrias Guayacol Ltda, consultor y coordinador.

5.3.3. Mix de precios

La siguiente tabla muestra las estrategias en cuanto a precios propuestas para su implementación durante los siguientes tres años. Estas acciones se establecen en el mercado nacional y en los tres países objetivo, alterno y contingente.

Tabla 84: Mix de precios

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente
2013	1	Análisis permanente de los precios de la competencia nacional e internacional			
	2	Revisión de la optimización de producción, para la reducción de precios			
	3	Evaluar maquinarias más modernas			
	4				
2014	1	Análisis permanente de los precios de la competencia nacional e internacional			
	2	Revisión de la optimización de producción, para la reducción de precios	Definición de listas de precios por volumen y periodicidad		
	3	Evaluar maquinarias más modernas			
	4		Negociar los volúmenes de ventas con el cliente		
2015	1	Análisis permanente de los precios de la competencia nacional e internacional			
	2	Revisión de la optimización de producción, para la reducción de precios		Definición de listas de precios por volumen y periodicidad	
	3	Evaluar maquinarias más modernas			
	4			Negociar los volúmenes de ventas con el cliente	

Fuente: Industrias Guayacol Ltda, consultor y coordinador.

5.3.4. Mix de distribución

En esta sección se establecen acciones de distribución encaminadas a los mercados nacional, objetivo, alternativo y contingente para los siguientes tres años.

Tabla 85: Mix de distribución

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente
2013	1				
	2	Negociación de los puntos de venta actuales			
	3	Definición de la apertura de nuevos puntos de venta			
	4	Iniciar el proceso de comercialización en cada país externo. Investigar el nombre de los talleres automotrices mas grandes de Colombia y los datos de contacto			
2014	1				
	2				
	3				
	4		Definición de cuotas de ventas		
2015	1		Seguimiento de cumplimiento de cuotas de ventas		
	2				
	3				
	4			Definición de cuotas de ventas	

Fuente: Industrias Guayacol Ltda, consultor y coordinador.

5.3.5. Mix de comunicación

Tabla 86: Mix de comunicación

Año	Trimestre	Colombia	País Objetivo	País Alterno	País Contingente
2013	1	Definir los recursos para el mercadeo del producto			
	2	Revisión de la imagen corporativa			
	3	Rediseñar página web			
	4				
2014	1	Definir los recursos para el mercadeo del producto	Evaluación de viabilidad de publicar en revistas especializadas pauta de la empresa		
	2	Revisión de la imagen corporativa			
	3				
	4				
2015	1	Definir los recursos para el mercadeo del producto		Evaluación de viabilidad de publicar en revistas especializadas pauta de la empresa	
	2	Revisión de la imagen corporativa			
	3	Rediseñar página web			
	4				

Fuente: Industrias Guayacol Ltda, consultor y coordinador.

La anterior tabla muestra las estrategias de comunicación propuesta para ser implementadas durante los siguientes tres años en el mercado nacional, objetivo, alterno y contingente.

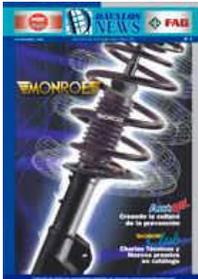
5.3.5.1. Ventajas competitivas en comunicación:

En esta parte del documento se describe y analiza la imagen corporativa de la empresa y su evolución en los dos últimos años, con respecto a su competidor más fuerte en el mercado objetivo. Con este fin, se introducen fotos o extractos de documentos, logotipos, etc. para ilustrar los cambios efectuados.

PAGINA WEB

GUAYACOL	GRUPO DAVALOS
<p>Recientemente se actualizo la página web de la empresa, con el fin de adecuarla a la imagen corporativa.</p> 	<p>Página web en construcción</p> 

BROSHURE

GUAYACOL	GRUPO DAVALOS
<p>Brochure</p> 	<p>Boletines informativos</p> <p>2008</p>  <p>2006</p> 



PARTICIPACIÓN EN FERIAS

GUAYACOL	GRUPO DAVALOS
<p>Feria de Expopyme, la cual se llevo a cabo en Corferias, Bogotá.</p> <p>Cali, 2012.</p> <p>Expomecanica y Autopartes 2013. Asistente observador. Mayo de 2013. Lima, Perú.</p> <p>Expopartes Junio de 2013. Bogotá.</p>	<p>Expomecánica y Autopartes 2012</p> <p>Expomecánica y Autopartes 2013</p>  <p>Davalos cuenta con una unidad móvil de diagnostico, la cual puede ser instalada en ferias</p>

RELAIZACION DE SEMINARIOS

GUAYACOL	GRUPO DAVALOS
No se han llevado a cabo seminarios	2006 Ciclo de charlas sobre suspensiones automotrices y amortiguadores MONROE a cargo de nuestro Gerente General Lucio Dávalos. Seminarios de Bujías NGK a cargo del Ingeniero Yoshiyuki Shimotsu quien llegó directamente de la fábrica de NGK de Brasil

5.3.5.2. Experiencia en la organización y participación en eventos comerciales

La imagen de Industrias Guayacol Ltda se ha fortalecido a nivel nacional, gracias su participación en ferias y eventos del sector autopartes. La primera experiencia de la empresa fue en una feria organizada por el programa Expopyme (encargado de contactar al empresario), en Corferias (Bogotá); la organización e instalación de todos los elementos del stand, fueron realizados directamente por la empresa, razón por la cual, la proyección de la imagen corporativa no fue la más adecuada.

Por otra parte, en el año 2012, la empresa participo en una feria de magnitudes similares en la ciudad de Cali, por intermediación de Asoparte; los aspectos concernientes al montaje, desmontaje y diseño del estand en la feria, estuvieron a cargo de una empresa especializada en el tema, gracias a esto se logró fortalecer la imagen de la empresa y generar un impacto mucho más positivo.

Finalmente, en Mayo de 2013, el gerente comercial de Industrias Guayacol Ltda participó como observador en la feria Expomecanica y Autopartes 2013, la cual se llevó a cabo en la ciudad de Lima, Perú. En el marco de la feria se realizó contacto con algunos de los clientes potenciales de la empresa en el mercado peruano; sin embargo, fuera de la feria se hicieron reuniones con otras empresas con el fin de dar a conocer los productos que Industrias Guayacol ofrece; en este sentido, durante las semanas siguientes a la visita a los potenciales clientes se acordó el envío de muestras comerciales, catálogos y otros documentos que les permita conocer más sobre la empresa y sus productos. Esta experiencia, fue muy enriquecedora para el gerente comercial de la empresa, pues le permitió tener un acercamiento al mercado y una visión mucho más amplia de este, además de esto, hubo un acercamiento con los potenciales clientes de la empresa, aunque en un principio el choque cultural fue una limitante.

Así mismo, la empresa tiene pensado participar en la feria ExpoPartes 2013, la cual se realizara en Junio en la ciudad de Bogotá; gracias a la experiencia obtenida en eventos anteriores, la empresa planea tener una presencia importante en esta feria, además del lanzamiento de su nueva imagen corporativa.

Industrias Guayacol Ltda, también ha participado en misiones comerciales, a través de la Cámara de Comercio de Bogotá, en las principales ciudades del país, obteniendo buenos resultados en temas comerciales y fortalecimiento de la presencia directa de la empresa en las ciudades visitadas.

5.3.5.3. Preparación de un evento comercial con mirada a la internacionalización

Expomecanica y Autopartes 2013

- Planeación: En un primer momento se realizó un sondeo electrónico de las ferias de autopartes próximas a celebrarse en la región de centro y sur América; posteriormente, se evaluaron las posibilidades de asistencia de acuerdo a los resultados obtenidos durante la fase de evaluación de mercados realizada con anterioridad. Finalmente, se determinó que con el fin de tener una primera aproximación al mercado objetivo, era necesario asistir como observador a la segunda versión de la feria Expomecanica y Autopartes, realizada en Lima, Perú.
- Cronograma:
 - Noviembre 2012: Revisión Ferias año 2013
 - Diciembre 2012: Elección Feria Expo mecánica y Autopartes 2013 Lima – Perú
 - Enero 2013: Inscripción en la feria
 - Febrero 2013: Compra de pasajes y realización de la reserva en el hotel
 - Marzo 2013: Agenda de Citas, Preparación de muestras y material publicitario, Asistencia al evento.
- Presupuesto: \$ 4'000.000

5.3.6. Clientes nacionales e internacionales a futuro

A continuación se muestra una lista de los clientes nacionales e internacionales que a futuro desea tener la empresa.

Clientes nacionales:

- Peláez Hermanos
- Obyco S.A.
- Derco

Clientes internacionales:

- Davalos
- Renusa
- Germsa
- Freddy Repuestos
- Importaciones Yemar S.A.C.
- Importadores de repuestos Santa Rosa S.A.C.
- Moi – Sa Automotriz S.R.L.

5.4. Plan de acción a 3 años

5.4.1. Cronograma de actividades

Se deberá rescatar los factores de mayor impacto en las actividades de mercadeo de la compañía, tanto internos como externos tomando en cuenta el Marketing Mix presentado más arriba . (4P, fuerzas de venta, canales, clientes etc.)

5.4.2. Plan de actividades

Presentar las actividades principales que hay a poner en marcha a partir de las conclusiones del Marketing Mix.

5.4.3. Presupuesto de actividades

Las siguientes tablas muestran el presupuesto calculado para llevar a cabo cada una de las estrategias tanto nacionales como internacionales mencionadas anteriormente en actividades de producto, precio, laza y promoción.

Tabla 87: Presupuesto de estrategias nacionales

Estrategias Nacionales	Desarrollo	###	abr-13	#####	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	#####	abr-14	Responsable	Recurso
PRODUCTO	Finalizar el diseño de las guayas de motos															Gerente	\$ -
	Análisis de los productos de la competencia															Gerente	\$ -
	Plan de exportación del mercado nacional (Revisión de la capacidad productiva)															Gerente	\$ -
PRECIO	Análisis permanente de los precios de la competencia															Gerente	\$ -
PLAZA	Reestructuración de los puntos de venta															Gerente	\$ 25.000.000,00
	Apertura de nuevos puntos de venta a nivel nacional															Gerente	\$ 500.000.000,00
	Participación en la feria de Asopartes															Gerente	\$ 9.000.000,00
PROMOCIÓN	Manual de imagen corporativa															Gerente	\$ 2.900.000,00
	Planeación y direccionamiento de mercadeo y ventas															Gerente	\$ -
	Lanzamiento del manual de imagen corporativa															Gerente	\$ 2.000.000,00

Fuente: Industrias Guayacol Ltda, consultor y coordinador.

Tabla 88: Presupuesto de estrategias internacionales

Estrategias Internacionales	Desarrollo	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	Responsable	Recurso
PRODUCTO	Mercado de exportacion y competencia															Gerente	\$ -
PRECIO	Mercado de exportacion, aspectos de negociacion															Gerente	\$ -
PLAZA	Mercado de exportacion, distribucion															Gerente	\$ -
	Apertura del mercado peruano															Gerente	\$ 8.000.000,00
PROMOCIÓN	Pautar en revistas especializadas del país															Gerente	\$ 3.300.000,00

Fuente: Industrias Guayacol Ltda, consultor y coordinador,

Las anteriores estrategias, tienen cada una asignado un responsable para su puesta en marcha, así como un presupuesto estimado para su ejecución. La tabla también muestra el tiempo estimado que tomara llevar a cabo cada una de las acciones mencionadas.

Por otra parte, también se establece el presupuesto para cada una de las estrategias antes mencionadas del mis de mercadeo, muchas de las estrategias propuestas no requieren recursos económicos para ser puestas en marcha, pues se enfocan mas que todo en el análisis y el seguimiento del comportamiento y las tendencias del mercado y los competidores.

Tabla 89: Presupuesto de estrategias del mix de mercadeo

	ESTRATEGIA	RECURSOS
PRODUCTO	Certificacion ISO 9000	\$ 25.000.000,00
	Construir las fichas tecnicas de cada producto (300 productos)	\$ 2.000.000,00
	Implementacion de BPM (Buenas Practicas de Manufactura)	\$ 3.000.000,00
	Elaboracion de un presupuesto de producción	\$ -
	Segmentacion del mercado de acuerdo al volumen de venta	\$ -
	Realizar encuestas de satisfaccion al cliente	\$ -
	Diseño de empaque de los productos (respecto a las condiciones del mercado internacional)	\$ -
PRECIO	Análisis permanente de los precios de la competencia nacional e internacional	\$ -
	Revision de la optimización de producción, para la reduccion de precios	\$ -
	Evaluar maquinarias mas modernas	\$ -
PLAZA	Negociación de los puntos de venta actuales	\$ -
	Definición de la apertura de nuevos puntos de venta	\$ -
	Iniciar el proceso de comercializacion en cada país externo.	\$ 24.000.000,00
	Investigar el nombre de los talleres automotrices mas grandes de Colombia y los datos de contacto	\$ -
PROMOCIÓN	Definir los recursos para el mercadeo del producto	\$ -
	Revisión de la imagen corporativa	\$ 2.900.000,00
	Rediseñar página web	\$ 2.000.000,00

Fuente: Industrias Guayacol Ltda, consultor y coordinador

5.4.3.1. Presupuesto de comunicación

Tabla 90: Presupuesto de comunicación 2010-2016

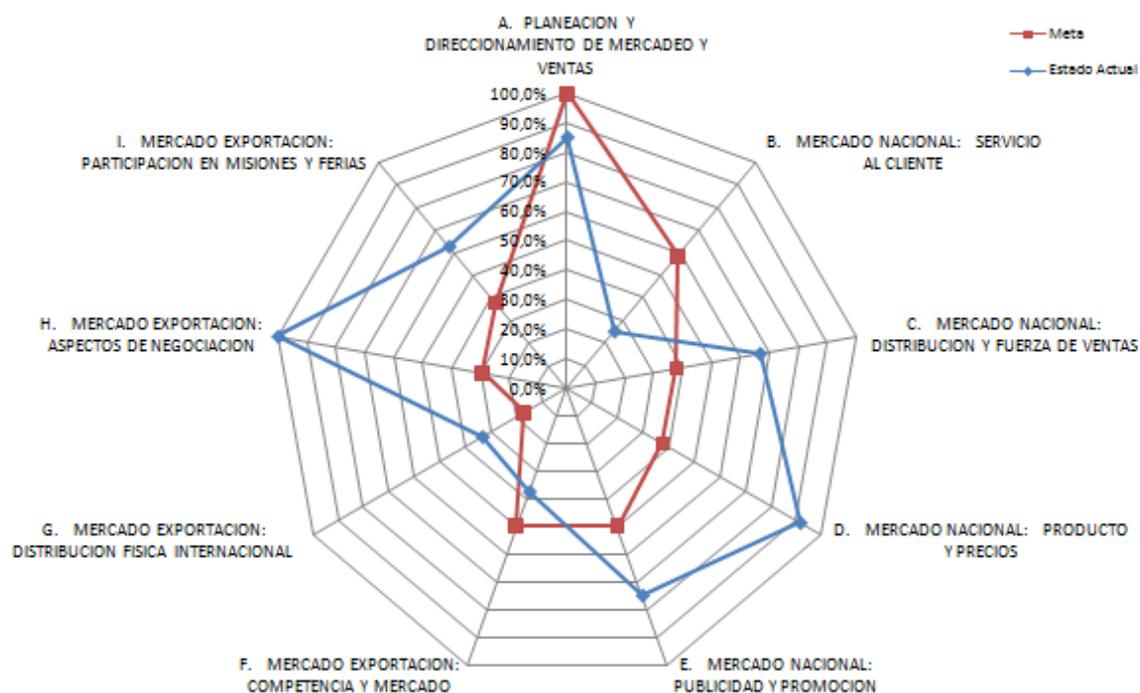
Medio	Inversión en valor				PROYECTADO				Tipo de pauta
	2010	2011	2012	PART. %	2013	2014	2015	2016	
Páginas Amarillas, Páginas Amarillas Internet	2.343.000	2.057.000	3.299.850	23%	\$ 3.464.843	\$ 3.638.085	\$ 3.819.989	\$ 3.000.000	sólo pauta internet
Página WEB				0%	\$ 2.000.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 3.000.000	rediseño página
Catálogos, Volantes, Almanagues, Gorras, Afiches	1.363.793	1.340.000	1.220.000	8%					
Cuadernos, Carpetas, Esferos, Llaveros, Tableros, Memorias USB, Sombrillas, Termos, Ponchos, Calibradores	1.240.000	3.426.500	2.472.500	17%	\$ 4.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	Material publicitario
Tarjetas personales			68.955	0%	\$ 200.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	
Feria			1.524.767	11%	\$ 3.000.000	\$ 3.500.000	\$ 3.800.000	\$ 4.200.000	
Imagen corporativa				0%	\$ 5.000.000			\$ 2.000.000	renovación
Periodico Asopartes+pauta especial para la feria				0%	\$ 2.500.000	\$ 3.433.333	\$ 3.536.333	\$ 3.642.423	
Stand feria			2.025.000	14%	\$ 3.000.000		\$ 4.000.000		
Decoración feria			3.900.000	27%	\$ 3.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.500.000	\$ 2.000.000	
				100%	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 14.000.000	\$ 6.000.000	Avisos
TOTAL	\$ 4.946.793	\$ 6.823.500	\$ 14.511.072	0,591691089	\$ 38.164.843	\$ 30.471.418	\$ 37.556.322	\$ 29.242.423	
CRECIMIENTO %		38%	113%		163%	-20%	23%	-22%	

Fuente: Industrias Guayacol Ltda, consultor y coordinador.

La tabla anterior muestra el presupuesto que ha destinado la empresa para actividades de comunicación a partir del año 2010, hasta el año 2012. Por otra parte, se hace una proyección de dicho presupuesto para el periodo 2013-2016. Los aspectos de comunicación más relevantes que se tienen en cuenta en la elaboración de este presupuesto son: pauta en páginas amarillas físicas y web, pagina web de la empresa, catálogos, volantes, afiches, cuadernos, carpetas personales, esferos, tarjetas personales, participación en ferias, renovación de imagen corporativa, pautas en revistas especializadas y periódicos, entre otros aspectos de vital importancia para promover el reconocimiento comercial de la empresa a nivel nacional e internacional.

5.5. Diagnóstico final del área comercial

Ilustración 52: Diagnóstico final del área comercial



Fuente: CIDEM

Planeación y direccionamiento de ventas.

Puntaje anterior 4 – Puntaje actual 8,5

Existe una planeación en el proceso de mercadeo y ventas, la empresa ya conoce su mercado objetivo, su comportamiento y como analizar a su competencia.

Mercado nacional: servicio al cliente.

Puntaje anterior 1 – Puntaje actual 1

Falta diseñar estrategias para medir la satisfacción de los clientes y sus necesidades

Mercado nacional: distribución y fuerza de ventas.

Puntaje anterior 1,5 – Puntaje actual 2

Se definieron nuevas estrategias en cuanto a puntos de venta propios y consecución de nuevos distribuidores

Mercado nacional: producto y precios.

Puntaje anterior 4,5 - Puntaje actual 5,5

La empresa cuenta con un sistema estructurado de costos que permite la asignación correcta de precios

Mercado nacional: publicidad y promoción.

Puntaje anterior 1 - Puntaje actual 3

Se cuenta con estrategias anuales de publicidad, con su respectivo presupuesto.

Mercado exportación: competencia y mercado.

Puntaje anterior 0 - Puntaje actual 3

Se conoce la metodología de investigación de mercados internacionales y se cuenta con un plan de expansión internacional

Mercado exportación: distribución física internacional.

Puntaje anterior 0 - Puntaje actual 1

Se conoce el manejo de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación

Mercado exportación: aspectos de negociación.

Puntaje anterior 0 – Puntaje actual 1

La empresa conoce sus costos, los precios de su competencia internacional y las condiciones generales del sector que le permiten negociar con seguridad con sus clientes, canales de distribución y otros actores.

Mercado exportación: participación en misiones y ferias.

Puntaje anterior 1,5 - Puntaje actual 2,5

La empresa participó como participante observador en la feria Expomecanica y Autopartes, realizada en marzo de 2013 en Lima, además de esto se contactó previamente a la feria con los posibles distribuidores, a través de correo electrónico.

Por otra parte, también participo como expositor en la feria de Asopartes en Junio de 2013 en Bogotá.

5.6. Recomendaciones del consultor

Tabla 91: Recomendaciones del marketing mix

Temas comerciales y de mercadeo	Observaciones	Recomendaciones
Producto	Se encuentra en desarrollo de nuevos productos	Finalizar el diseño y puesta en venta de las guayas para motos Estructurar un sistema de evaluación que permita estar al tanto de las tendencias del mercado y las necesidades y factores que guían el proceso de compra de sus clientes
Precio	Cuentan con precios competitivos	Cuentan con estructura de costos que les permite ser competitivos en cuanto a precio respecto a competidores locales, pero debe mejorarse para competir con el mercado Chino por ejemplo
Distribución	Cuentan con puntos propios y trabajan con distribuidores free lance	Posicionar sus puntos de venta en las ciudades principales para no depender de distribuidores
Comunicación	Cuentan con imagen corporativa y página WEB	Se requiere la innovación de ambas
Organización	En términos generales la organización cuenta con estructura e identidad	Fortalecer la imagen de la empresa para ayudar a posicionar los puntos de venta

Fuente: Consultor.

El consultor concluye que Industrias Guayacol Ltda es una empresa que por su estructura de costos y al contar con un plan de mercadeo está en capacidad de empezar a exportar.

Tabla 92: Chequeo del área comercial

Temas comerciales y de mercadeo	Antes de la consultoría comercial	Después de la consultoría comercial
Misión y visión	Se contaba	Fue actualizada durante la consultoría
Estructura comercial	Poseía	Fue cambiada durante la consultoría
Plan de mercadeo	No contaban	Se realizó durante la consultoría
Presupuesto	No contaban con uno formal para ventas	Se organizó durante la consultoría
Internacionalización de la actividad	Estaban en el plan de ir a la feria a Lima	Fueron a la feria de Lima y concertaron citas con posibles distribuidores
Estrategias comerciales	No había claridad	Se definieron
Comunicación	No hacen suficiente no se dan a conocer	Mostrarse más para crear posicionamiento de empresa y producto
Imagen corporativa	Poseen	Se requiere actualizar
Eventos internacionales	Se encuentran asistiendo a la feria de autopartes en Lima	Es necesario seguir asistiendo a este tipo de eventos

Fuente: Consultor.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de culminadas cada una de las fases propuestas por el programa ExpoUSA para contribuir a la internacionalización de la empresa Industrias Guayacol Ltda., se muestran resultados y cambios satisfactorios en la compañía que la posicionan como una empresa con un alto potencial exportador.

Como primer aspecto a resaltar, Industrias Guayacol Ltda. cuenta con una estructura organizacional establecida, en la que se definen cada uno de los cargos gerenciales y operativos de la empresa, lo cual muestra la organización jerárquica y de funciones de los empleados de la empresa.

Por otra parte, la empresa cuenta con las herramientas y los conocimientos básicos para llevar a cabo la selección e inteligencia de mercados internacionales, las cuales se esperan ser replicados en futuras investigaciones. Así mismo, la empresa posee las bases suficientes para llevar a cabo el costeo de todas las referencias de cables de control que se fabrican, y así llevar a cabo la fijación de precios de acuerdo a la estructura de producción de la empresa.

Finalmente, el empresario identifica los componentes del costo del producto a nivel internacional, lo cual le proporciona un amplio conocimiento sobre la estructura de precios en el mercado internacional. Por otra parte, se conoce la metodología para establecer y definir las estrategias del mercado a nivel nacional e internacional teniendo en cuenta el mix de mercado. Así mismo, hoy en día, la empresa cuenta con una valiosa propuesta de renovación de la imagen corporativa, la cual será un factor determinante en la penetración de los mercados internacionales.

Recomendaciones fase de potencial internacional:

- La empresa debe investigar la posibilidad de ampliar su campo de acción en sectores como: el industrial, de construcción, eléctrico y minero; a través de la venta de cables de acero que produce y comercializa actualmente para el sector autopartes.
- Se recomienda iniciar el proceso para obtener la certificación ISO 9001 en el corto plazo, con el fin de Estructurar el proceso productivo de la empresa bajo una base de calidad total y mejoramiento continuo, generando así mayor confianza y solidez respecto a la calidad de los productos.
- Es indispensable reformular la estructura del área comercial de la empresa, pues la gerencia comercial y de mercadeo debe delegar funciones operativas a un asistente comercial; por otra parte, se hace necesario crear un cargo, en el que se cumplan las funciones referentes a las operaciones y procesos de comercio exterior , mercados, clientes y logística internacional. En un sentido amplio, la empresa debe formular funciones y descripción de cada cargo, con el fin de formalizar las actividades de cada empleado.

Recomendaciones fase de inteligencia de mercados:

- Se recomienda refrescar la imagen de la empresa, marcando un factor diferenciador entre las demás empresas del mercado, y replicar este ejercicio cada cinco años. Así mismo, se debe dinamizar la página web, para hacerla más atractiva, visible y dinámica.

- Abrir puntos de venta directa en ciudades intermedias donde se tiene presencia a través de distribuidores autorizados, como Cali, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla, con el fin de fortalecer la presencia comercial y la marca de la empresa a nivel nacional.
- Con el apoyo de entidades que fomentan la internacionalización de las pymes en Colombia (Proexport, Cámara de Comercio de Bogotá, Cámaras de comercio bilaterales), buscar contactos en el exterior a través de la participación en macroruedas, agendas y misiones comerciales, ferias internacionales, entre otros eventos que permiten tener un contacto directo con los potenciales mercados internacionales.
- Replicar las herramientas y las actividades de selección e inteligencia de mercados para futuras intenciones de exportación.
- Se debe gestionar el registro de marca en los países donde se vaya a iniciar el proceso de internacionalización.

Recomendaciones fases de mejoramiento de producto y simulación de venta internacional:

- Llevar a cabo el costeo de las demás referencias de cables de control que se fabrican en la empresa, con el fin de tener una estructura de costos definida no solo para el mercado nacional sino también internacional, Así mismo, se recomienda que al momento de exportar se replique el ejercicio de simulación de venta internacional con el fin de conocer los costos reales de logística y transporte al mercado internacional.
- Modificar el empaque y las etiquetas de los productos de acuerdo a las especificaciones del mercado de exportación.

- Se recomienda implementar y dar a conocer a todos los empleados de la empresa, un programa de seguridad industrial, con el fin de crear una cultura sobre el uso de elementos de protección personal para operarios de producción.
- Replicar la matriz de costos de producción implementada durante la tercera fase del programa, a todos los productos que se fabrican en la empresa, con el fin de tener un conocimiento amplio de los costos de producción de cada producto.

Recomendaciones fase de estrategia comercial:

- Recolectar información periódicamente sobre las nuevas tendencias del mercado y los factores que guían el proceso de compra de los clientes. Así como información sobre el comportamiento de la competencia a nivel internacional y nacional.
- Replicar la elaboración de estrategias de mercadeo y presupuesto de comunicación cada tres años. Así mismo, se recomienda revisar anualmente las estrategias planteadas para el periodo, refrescarlas y reformularlas si es necesario, con el fin de potencializar la gestión comercial de la empresa a nivel nacional e internacional.
- Agilizar el diseño de guayas para motos y su comercialización en el mercado nacional.

BIBLIOGRAFIA

Proexport Colombia y BID FOMIN. (2011). *Estudio de mercado Perú, sector autopartes*.

Bogota D.C.: Proexport Colombia y BID FOMIN.

Asopartes . (2011). *Repòrte de autopartes 2011*. Bogota D.C.: Asopartes.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *Como exportar productos del sector autopartes*. Bogotá D.C.: Cámara de Comercio de Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *Guía empresarial autopartes*. Bogotá D.C.: Cámara de Comercio de Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). *Como exportar productos del sector autopartes-Documento guía*. Bogotá D.C.

Colombia, P. (2010). *Estudio de mercado Perú, Sector Autopartes*. Bogota D.C.: Programa informacional al exportador BID FOMIN.

DANE. (2011). *Boletín de prensa. Muestra trimestral manufacturera regional*. Bogota D.C.: DANE.

Departamento Nacional de Planeación. (2011). *Balance del sector industrial 2011*. Bogota D.C.: Departamento Nacional de Planeación.

Garay, L. J. (s.f.). *banrepcultural*. Recuperado el 15 de 02 de 2013, de banrepcultural: <http://www.banrepcultural.org>

ICEX . (2008). *El mercado de autopartes del sector automotriz en Chile*.

Legiscomex. (2007). *Inteligencia de mercados, autopartes en el Triangulo Norte*.

Bogota D.C.: Legiscomex.

Legiscomex. (2011). *Inteligencia de mercados, Perfil de Perú*. Bogota D.C.:

Legiscomex.

Legiscomex. (2012).

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial*. Bogota D.C.: Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2012). *Perfil economico Peru*. Bogota D.C.: Oficina de estudios economicos. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Ministerio de Comercio, I. y. (2012). *Perfil economico Chile*. Bogota D.C.: Oficina de estudios economicos. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Perfil economico El Salvador*. Bogota D.C.: Oficina de estudios economicos. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Prieto, A., & Rondon, C. (2009). *Creación de una empresa de consultoría y asesoría financiera para las pymes bogotanas del sector autopartes*. Bogota D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.

Proexport. (2011). *Perfil logistico desde Colombia hacia Chile*. Bogota D.C.: Colombia Trade.

Proexport. (2011). *Perfil logístico desde Colombia hacia El Salvador*. Bogota D.C.: Colombia Trade .

Proexport. (2011). *Perfil logístico desde Colombia hacia Peru*. Bogota D.C.: Colombia Trade.

Restrepo, L. F. (2004). *Gestión estratégica y competitividad*. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.

Rodríguez, A. (2003). *La realidad de la PYME Colombiana*. Bogotá D.C.

Banco de Datos de Comercio Exterior, BACEX.

www.trademap.com

Araper y BBVA Research

Instituto Nacional de Estadística de Perú

Instituto Nacional de Estadística de Chile

Ministerio de la Producción Perú

www.promperu.gob.pe

[www,prochile.cl](http://www.prochile.cl)

ANAC – Asociación Nacional Automotriz de Chile

Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones de Chile

www.datosperu.org

Páginas amarillas Perú

Páginas amarillas Chile

Base de datos Benchmarking.

www.dian.gov.co

www.grupobancolombia.com