

**PROGRAMA EXPOUSA PARA LA EMPRESA INBIMA SA**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**PRESENTADO POR:  
ANDREA CAROLINA NIETO PRADA  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**BOGOTA**

**2013**

**PROGRAMA EXPOUSA PARA LA EMPRESA INBIMA SA**

**PRESENTADO POR:  
ANDREA CAROLINA NIETO PRADA  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA  
2013**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	14
1. DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA.....	15
1.1. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	16
1.1.1. Nombre de la Empresa, representante legal, coordinador del proyecto interno, dirección, teléfono, mail .....	16
1.1.2. Reseña histórica y descripción de la compañía: .....	16
1.1.3. Líneas de productos y participación en el mercado y en qué porcentaje del precio de venta (PV) corresponde la materia prima (MP) de cada línea de producto: .....	17
Tabla 1. Ventas anuales .....	17
1.1.5. Descripción de la cadena de abastecimiento: .....	17
1.1.6. Estructura organizacional .....	18
1.1.7. Dueños y porcentaje de participación .....	19
1.2 .ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA.....	19
1.2.2. Clasificación CIU en Colombia .....	22
Tabla 2. Competidores.....	23
1.3. ANÁLISIS DEL MODELO MATRICIAL .....	24
1.3.1. MEFE Matriz de Evaluación de Factores Externas .....	25
Tabla 3. Matriz MEFE .....	25
1.3.2. MEFI Matriz de Evaluación de factores Internos .....	26
Tabla 4. Matriz MEFI.....	26
1.3.3. MPC Matriz de perfil competitivo .....	27
Tabla 5. Matriz MPC.....	27
1.3.4. MEM Matriz de evaluación de la Misión.....	28
Tabla 6. Matriz MEM .....	28

1.3.5. MIME Matriz Interna y Matriz externa .....	29
Tabla 7. Matriz MIME .....	29
1.3.6. PEEA Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción .....	30
Tabla 8: Matriz PEEA.....	30
1.3.7. Gran PEEA.....	31
Tabla 9. Matriz Gran PEEA .....	31
1.4. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA .....	32
1.4.2. Análisis del Maf acumulados enero agosto de los años 2010, 2011 y 2012: .....	35
1.5. PLAN DE ACCIÓN: ANEXO CUADRO EN EXCEL.....	37
1.6. RECOMENDACIONES ESTRATEGICAS INTEGRALES PARA LA EMPRESA POR PARTE DEL CONSULTOR WILSON CAMARGO.....	38
2. INTELIGENCIA DE MERCADOS .....	41
2.1. DETERMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO.....	41
2.2. MATRIZ DE INTELIGENCIA DE MERCADOS .....	43
2.2.1. Selección de mercados.....	44
2.2.2. Factores de evaluación de países .....	44
2.2.3. Calificación de factores .....	45
2.2.4. Resultado de la preselección de países.....	45
2.2.5. Justificación Mercado Objetivo, Alterno y Contingente. ....	46
2.3. MERCADO OBJETIVO, ALTERNO, CONTINGENTE.....	46
2.3.1. País Objetivo Ecuador .....	46
Tabla 10. Principales ciudades de Ecuador .....	47
Tabla 11. Datos macroeconómicos.....	47
2.3.1.4. Justificación del Mercado .....	51
Grafica 1 Participación de inversión por sectores 2012 en Ecuador .....	54
Grafica 2 Participación en la inversión por categorías - Ecuador 2012 .....	55
Grafica 3 Participación de inversión por anunciante - Ecuador 2012.....	55

<b>Grafica 4 Anunciantes por grupo de medios - Ecuador 2012.....</b>	<b>56</b>
<b>2.3.2. Tamaño del Mercado .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 12. Datos de las 3 ciudades con potencial.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 13. Proveedores de la posición arancelaria de Ecuador expresados en miles de dolares .....</b>	<b>62</b>
<b>Grafica 5. Proveedores de la posición arancelaria de Ecuador expresados en miles de dolares .....</b>	<b>63</b>
<b>2.3.4. Análisis del Producto.....</b>	<b>66</b>
<b>2.3.4.1 Aspectos importantes para la exportación a Ecuador .....</b>	<b>66</b>
<b>2.3.7. Requerimientos para la Formación de una Empresa.....</b>	<b>70</b>
<b>2.4. PAIS ALTERNO.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 14. Datos macroeconómicos.....</b>	<b>74</b>
<b>2.4.1.2. Justificación Del Mercado .....</b>	<b>78</b>
<b>2.4.2.1. Acerca de los exhibidores POP en Estados Unidos .....</b>	<b>80</b>
<b>2.4.2.2 Las tres realidades del POP Marketing .....</b>	<b>80</b>
<b>2.4.3. Tamaño del Mercado .....</b>	<b>81</b>
<b>2.4.3.1. Principales ciudades en el mercado.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 15. Los estados que más compran artículos de la partida arancelaria son:.....</b>	<b>82</b>
<b>2.4.4. Análisis de la Competencia.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 16. Países proveedores de la partida arancelaria .....</b>	<b>86</b>
<b>2.4.4.1. Análisis de la competencia Local .....</b>	<b>87</b>
<b>2.4.5. Análisis del Producto.....</b>	<b>93</b>
<b>2.4.5.1 Aspectos importantes para la exportación a Estados Unidos .....</b>	<b>93</b>
<b>2.4.5.4 Desventajas del producto en el mercado.....</b>	<b>96</b>
<b>2.5 PAIS CONTINGENTE.....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla 17. Principales ciudades de Venezuela.....</b>	<b>98</b>
<b>Tabla 18. Datos macroeconómicos del país.....</b>	<b>98</b>
<b>2.5.2 Justificación del Mercado.....</b>	<b>101</b>

<b>Grafica 6. Inversión en publicidad – Venezuela, 2010.....</b>	<b>104</b>
<b>2.5.4 Tamaño Del Mercado.....</b>	<b>104</b>
<b>2.5.5 Análisis de la Competencia.....</b>	<b>105</b>
<b>2.5.6 Análisis del Producto.....</b>	<b>110</b>
<b>2.5.6.1 Aspectos importantes para la exportación .....</b>	<b>110</b>
<b>2.5.6.4 Desventajas del producto en el mercado.....</b>	<b>112</b>
<b>3. GESTION DE COSTOS.....</b>	<b>115</b>
<b>3.2 PREDIAGNOSTICO .....</b>	<b>117</b>
<b>3.3 PROCESO DE COSTOS .....</b>	<b>129</b>
<b>3.4 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN .....</b>	<b>130</b>
<b>3.5. PROCESO DE COSTEO .....</b>	<b>131</b>
<b>3.6. MATRIZ DE COSTOS .....</b>	<b>132</b>
<b>3.7. DIAGNOSTICO FINAL .....</b>	<b>133</b>
<b>3.8. RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR WILSON CAMARGO .....</b>	<b>133</b>
<b>3.9. TÉRMINOS Y DEFINICIONES.....</b>	<b>136</b>
<b>3.9.2 Términos Y Definiciones Asociados Al Pre diagnóstico De Servicios “Araña” .....</b>	<b>138</b>
<b>3.9.3. Términos y Definiciones al Mapeo de la Cadena de Valor .....</b>	<b>141</b>
<b>3.9.4. Términos Y Defunciones A Los Costos De Producción .....</b>	<b>143</b>
<b>4. PLAN DE MERCADEO.....</b>	<b>146</b>
<b>4.2. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD – PRINCIPALES COMPETIDORES .....</b>	<b>148</b>
<b>4.2.1. Visión y Misión .....</b>	<b>148</b>
<b>Figura 1. Área Comercial de la Empresa .....</b>	<b>149</b>
<b>Tabla 19. Evaluar varios aspectos de la competencia en Colombia .....</b>	<b>149</b>
<b>Tabla 20. Planificar la estrategia para monitorear la competencia directa.....</b>	<b>151</b>
<b>Grafica 7. Diagnóstico de servicios.....</b>	<b>152</b>
<b>4.3. ANÁLISIS DEL MERCADO. ....</b>	<b>152</b>
<b>Tabla 21. Presupuesto de Ventas Años 2013 - 2015 .....</b>	<b>154</b>

<b>Tabla 22. Referentes Internacionales .....</b>	<b>155</b>
<b>4.4. ESTRATEGIAS Y MIX MERCADEO. ....</b>	<b>157</b>
<b>4.4.1. Estrategias nacionales e internacionales .....</b>	<b>157</b>
<b>Tabla 23. Estrategias y actividades a nivel de producto .....</b>	<b>157</b>
<b>Tabla 24. Estrategias y actividades a nivel de precio .....</b>	<b>158</b>
<b>Tabla 25. Estrategias y actividades a nivel de distribución.....</b>	<b>158</b>
<b>Tabla 26. Estrategias y actividades a nivel de comunicación.....</b>	<b>159</b>
<b>Tabla 27. Mix Producto.....</b>	<b>160</b>
<b>Tabla 28. Mix Precios.....</b>	<b>160</b>
<b>Tabla 29. Mix Distribución .....</b>	<b>161</b>
<b>Tabla 30. Mix Comunicación .....</b>	<b>162</b>
<b>Tabla 31. Ventajas competitivas en comunicación .....</b>	<b>162</b>
<b>4.4.6. Clientes Nacionales e Internacionales Futuros.....</b>	<b>166</b>
<b>Tabla 32. Clientes Nacionales E Internacionales Futuros .....</b>	<b>166</b>
<b>4.5. PLAN DE ACCIÓN A 3 AÑOS .....</b>	<b>166</b>
<b>Tabla 3.3. Factores de mayor impacto en las actividades de mercadeo de la compañía.....</b>	<b>166</b>
<b>4.5.3. Presupuesto de Actividades .....</b>	<b>171</b>
<b>Grafica 8. Diagnóstico de servicios.....</b>	<b>172</b>
<b>4.6. RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR CARLOS CÓRDOBA .....</b>	<b>173</b>
<b>4.6.1. Recomendaciones acerca del marketing mix .....</b>	<b>173</b>
<b>4.6.2. Chequeo de la fase mercadeo .....</b>	<b>175</b>
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>178</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>182</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ventas anuales .....	17
Tabla 2. Competidores.....	23
Tabla 3. Matriz MEFE .....	25
Tabla 4. Matriz MEFI.....	26
Tabla 5. Matriz MPC .....	27
Tabla 6. Matriz MEM .....	28
Tabla 7. Matriz MIME .....	29
Tabla 8: Matriz PEEA .....	30
Tabla 9. Matriz Gran PEEA.....	31
Tabla 10. Principales ciudades de Ecuador.....	47
Tabla 11. Datos macroeconómicos .....	47
Tabla 12. Datos de las 3 ciudades con potencial .....	59
Tabla 13. Proveedores de la posición arancelaria de Ecuador expresados en miles de dolares .....	62
Tabla 14. Datos macroeconómicos .....	74
Tabla 15. Los estados que más compran artículos de la partida arancelaria son:.....	82
Tabla 16. Países proveedores de la partida arancelaria .....	86
Tabla 17. Principales ciudades de Venezuela.....	98
Tabla 18. Datos macroeconómicos del país .....	98
Tabla 19. Evaluar varios aspectos de la competencia en Colombia.....	149
Tabla 20. Planificar la estrategia para monitorear la competencia directa...	151
Tabla 21. Presupuesto de Ventas Años 2013 - 2015.....	154
Tabla 22. Referentes Internacionales .....	155
Tabla 23. Estrategias y actividades a nivel de producto.....	157

<b>Tabla 24. Estrategias y actividades a nivel de precio .....</b>	<b>158</b>
<b>Tabla 25. Estrategias y actividades a nivel de distribución .....</b>	<b>158</b>
<b>Tabla 26. Estrategias y actividades a nivel de comunicación.....</b>	<b>159</b>
<b>Tabla 27. Mix Producto .....</b>	<b>160</b>
<b>Tabla 28. Mix Precios.....</b>	<b>160</b>
<b>Tabla 29. Mix Distribución.....</b>	<b>161</b>
<b>Tabla 30. Mix Comunicación.....</b>	<b>162</b>
<b>Tabla 31. Ventajas competitivas en comunicación.....</b>	<b>162</b>
<b>Tabla 32. Clientes Nacionales E Internacionales Futuros .....</b>	<b>166</b>
<b>Tabla 3.3. Factores de mayor impacto en las actividades de mercadeo de la compañía .....</b>	<b>166</b>

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
<b>Grafica 1 Participación de inversión por sectores 2012 en Ecuador.....</b>	<b>54</b>
<b>Grafica 2 Participación en la inversión por categorías - Ecuador 2012 .....</b>	<b>55</b>
<b>Grafica 3 Participación de inversión por anunciante - Ecuador 2012 .....</b>	<b>55</b>
<b>Grafica 4 Anunciantes por grupo de medios - Ecuador 2012 .....</b>	<b>56</b>
<b>Grafica 5. Proveedores de la posición arancelaria de Ecuador expresados en miles de dolares .....</b>	<b>63</b>
<b>Grafica 6. Inversión en publicidad – Venezuela, 2010.....</b>	<b>104</b>
<b>Grafica 7. Diagnóstico de servicios .....</b>	<b>152</b>
<b>Grafica 8. Diagnóstico de servicios .....</b>	<b>172</b>

## GLOSARIO

Costear: Pagar los gastos de una cosa

Estrategia: Actividades o principios que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar.

Innovar: Alterar las cosas introduciendo novedades

Mercado internacional: País extranjero

POP: Punto de venta o Point Of Purchase

Posicionamiento: Lugar que en el cual, según la percepción mental del cliente, se encuentre la marca. Diferencia que existe entre una marca y la otra.

## **RESUMEN**

El siguiente proyecto se realizará, con el fin de determinar las mejores opciones de exportación que tiene la empresa Inbima SA. Inicialmente se trabajará una matriz para la selección del producto más adecuado para la exportación, a partir de la calificación de las características que tienen los productos que ofrece la empresa. Seguido de una investigación 6 países que se consideran compradores potenciales del producto que dará como resultado la pre-investigación de mercados; se procederá a indagar a fondo en los 3 principales países que se obtendrán como resultado de esta investigación. Después de la obtención de los resultados de los tres países, se hará la implementación de una nueva herramienta de costeo y mejoramiento de producto para seguir con la última fase en la cual se hallará el Análisis del Perfil Estratégico (APE) de la compañía, en donde se tendrá en cuenta el potencial del mercado bajo condiciones actuales, los principales competidores y las fortalezas y debilidades que presenta la empresa.

Todo el desarrollo de este documento fue producto del arduo trabajo realizado por el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de Universidad del Rosario, orientado principalmente por la directora del Área internacional Luz Sofía Méndez Álvarez.

## **ABSTRACT**

The main purpose of this Project is to find the best option for Inbima S.A to export it's product. To get started, a matrix will be used to find the adequate product, this result is from the evaluation from the different characteristics that the product present. It continues with an exhausted investigation about 6 countries that the company chose before, with which 3 main countries would be chosen and general information will be found.

On the other hand, looking for a better way to improve the product and the importance of having an useful cost tool are going to take into account as a way to grow in others markets. To end up the principals competitors, the strengths, weaknesses and actual conditions are evaluated as potential aspects.

All the project development was created and managed by Centro de Innovación y Desarrollo de la Universidad del Rosario, oriented mainly by Luz Sofia Mendez Alvarez.

## INTRODUCCIÓN

Muchas de las empresas del país tienen la necesidad y las expectativas de internacionalizar su empresa y exportar sus productos, pero no cuentan con experiencia necesaria puesto que no poseen las herramientas que se requieren para realizar este proceso (CIDEM 2012); es por esto que es de gran importancia que estas empresas cuenten con una herramienta la cual les permita hacer una buena investigación de mercados, teniendo en cuenta que el mercado se encuentra en constante cambio y la segmentación de clientes, con el fin de lograr una exportación exitosa y así tener clientes permanentes en el exterior, generando una fidelización con ellos.

Por otro lado, las empresas que desean exportar deben afrontar el problema de la logística en el momento de realizar este procedimiento, ya que deben ser eficientes teniendo en cuenta que actualmente están en un mercado globalizado y competitivo, es por esto que la logística tiene un papel muy importante en el momento de comercializar y exportar cualquier producto debido a que los mercados son cambiantes y de la misma forma las estrategias para comercializar, lo que implica un mayor análisis tanto de la competencia como del mercado en general.

La realización de este proyecto se hace con el propósito de que la empresa Inbima S.A aprenda a evaluar de forma sistémica mercados en el exterior de manera que adquieran los elementos de juicio suficientes para seleccionar mercados adecuados para iniciar su proceso exportador. Además este proyecto se realizará como un

programa de formación y acompañamiento para fortalecer y apoyar a la empresa en la conquista de nuevos mercados.

## **1. DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA**

El diagnóstico integral de la empresa es la primera etapa de este proyecto, la cual consiste en la recolección de la información y análisis con el gerente y el equipo directivo de la empresa.

Su desarrollo se basa en la situación actual de la empresa para proponer planes de acción y de mejoramiento que le permitan el fortalecimiento interno de la misma focalizados a la preparación para la internacionalización en el grupo de empresas seleccionadas para Exportar a Estados Unidos.

Mediante el desarrollo de esta etapa se busca establecer un marco estandarizado de referencia que permita a los empresarios del programa Expopyme conocer los aspectos fundamentales para una caracterización de la empresa, teniendo en cuenta el Análisis del sector y el análisis interno de la empresa utilizando el modelo matricial.

Al finalizar el diagnóstico, el consultor Wilson Camargo quien trabajó junto con la empresa, propondrá algunas estrategias de acuerdo a la situación de cada una de las áreas de la empresa frente al entorno; así mismo se harán algunas recomendaciones.

## **1.1. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

A partir de los requerimientos de información para cada uno de los temas a tratar en el diagnóstico inicial, se diseñaron los siguientes instrumentos para el levantamiento de información en cada una de las empresas del PROGRAMA EXPOUSA los cuales deben ser diligenciados por el consultor asignado.

Generalidades de la empresa

A continuación describa la siguiente información de la empresa

### **1.1.1. Nombre de la Empresa, representante legal, coordinador del proyecto interno, dirección, teléfono, mail**

Nombre de la empresa: INBIMA SA

Representante Legal: Carlos Córdoba Sánchez

Coordinador Interno: Natalia Ramírez Ramírez

Mail: Natalia.ramirez@inbima.net

Dirección: Cra 68 G Bis No. 38 B-31 Sur

Teléfono: (57 1) 7110002

### **1.1.2. Reseña histórica y descripción de la compañía:**

INBIMA SA es una empresa con 13 años de experiencia en el mercado, en sus inicios se ocupaba del mantenimiento y fabricación de carros de mercado, pero con lo años migró al desarrollo y fabricación de material POP y exhibidores de todo tipo de material

**1.1.3. Líneas de productos y 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. Ventas anuales**

	2009	2010	2011	2012
<b>Ventas</b>	8.307.721.824	11.982.324.745	12.773.079.694	14.132.352.843

**1.1.4. Porcentaje de sus ventas corresponde a exportaciones.**

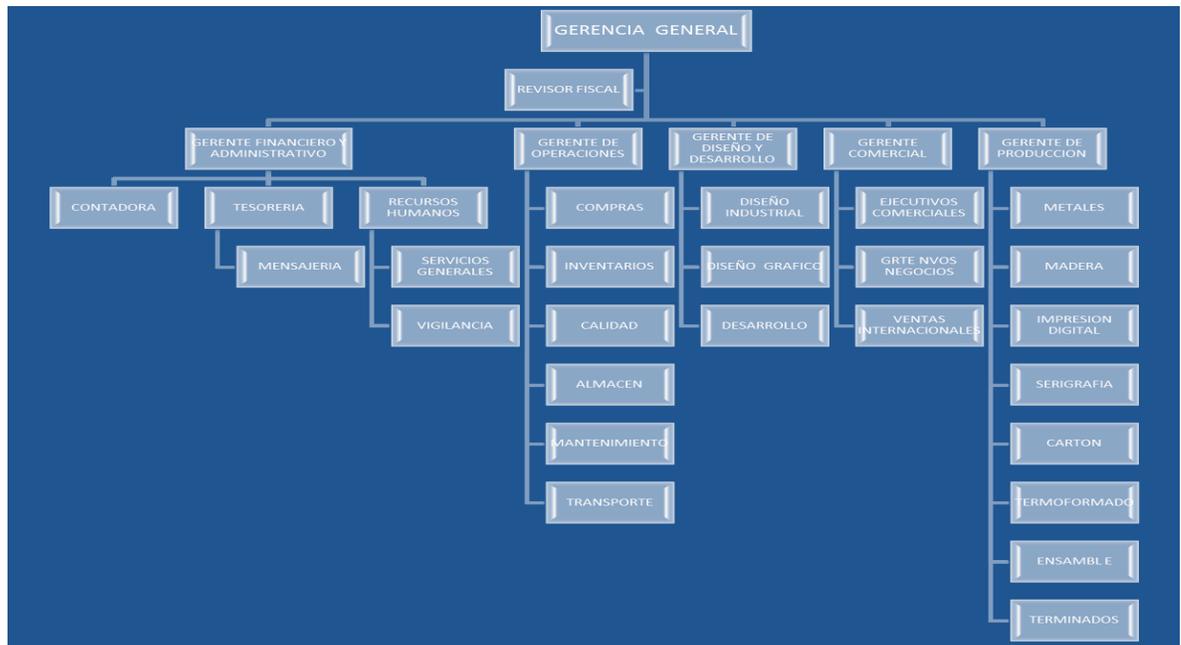
Aproximadamente un 30% de las ventas corresponde a exportaciones

**1.1.5. Descripción de la cadena de abastecimiento:**

Materias Primas Principales	Origen (Nacional o importado)	Disponibilidad (Alta, Media o baja)	Cantidad de materia prima requerida
Alambre brillante	Nacional	Alta	10 tons
Tubería Cold roll	Nacional	Alta	4 tons
Poli estirenos	Nacional	Alta	20 tons
Lamina Cold Roll	Nacional	Alta	2 tons
Vinilos	Nacional	Alta	5000 m2
Tintas	Importado	Media	1000 galones
Pintura electroestática	Nacional	Alta	5 tons
Poli propileno	Nacional	Alta	4 tons

### 1.1.6. Estructura organizacional

Gerencia	Responsable	No personas por área	Responsabilidad
General	Carlos Córdoba	1	Gerencia y ventas
Finanzas	Nancy Rodríguez	6	Gestión Contable
Operaciones	Carlos Fdo. Gómez	10	Logística operaciones
Distribución	John Fredy Rodríguez	2	Entrega
Mercadeo	Antonio Lopez	1	Asesoría en clientes
Ventas	Sonia Tovar	5	Manejo cuentas clave
Recurso Humano	Dora Moreno	2	Nomina contratación
Otros	Producción	150	Operación



### 1.1.7. Dueños y porcentaje de participación

Dueño	Porcentaje de participación	Vínculo familiar
Carlos Córdoba	56%	
Nelly Corredor Pinzon	20%	
Nandy Cordoba	20%	Hija
Humberto Cordoba	2%	Hermanos
Jaime Cordoba	2%	Hermanos

## 1.2 .ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

Análisis del sector en Colombia (Información Concreta)

### 1.2.1. Tendencias mundiales del sector.

Las empresas como Inbima SA que desarrollan y fabrican material POP, se han enfocado en el apoyo de estrategias de mercadeo y promoción de grandes marcas como Frito lay, Pepsi, Unilever, Alpina y FEMSA, entre otras multinacionales de este nivel.

Para los compradores internacionales, el sector de material POP colombiano es reconocido por su alta creatividad, innovación, calidad en la producción y tecnología de punta en la impresión (ABC Displays, 2010).

El material POP es aquel material publicitario en el punto de venta. Hoy en día no se ha escrito mucho sobre el tema. Por lo general este tipo de publicidad se realiza en el cierre de las campañas masivas y se realiza con el fin de llamar la atención de los consumidores sobre aquellos productos que se están promocionando. El POP hace parte de toda una estrategia de comunicación, debido a que el consumidor se encuentra expuesto a diferentes productos que rara vez se graba, es por ello que uno de los elementos que juega un papel

importante en el POP es la creatividad que busca que el material sea llamativo para que pueda ser leído y así generar algún efecto sobre el consumidor. (Arenas y Scarzella, 2009).

### Categorización supermercados

Existen diferentes puntos de venta en los cuales el POP es utilizado; los canales no tradicionales como los supermercados (Carrefour, Éxito, Carulla, Wallmart, Target, entre otros), y los canales tradicionales como las tiendas de barrio, estas reciben este tipo de material mas flexible y lo toman como un objeto decorativo para su local; Por lo contrario los supermercados tiene ciertas regulaciones en cuanto a el tamaño, materiales y tipo de POP.

### Materiales

Alrededor del mundo no existe una estandarización del uso de materiales para la fabricación de los exhibidores POP, ya que su diseño y realización depende de la creación del diseñador; A continuación se presentan los materiales mas comunes en POP.

- Papel, papel corrugado y cartulina
- Cartón
- Metal, madera, vidrio
- Plástico
- Calcomanías y acetatos.

## Tipos de POP

### - Afiche



Tomado de: Google imágenes

### - Banderines



Tomado de: Google imágenes

### - Puntos de góndola



Tomado de: Google imágenes

### - Stands o islas



### El POP y la tecnología

Durante el transcurso de los años, el POP no ha sufrido ninguna transformación significativa, a pesar de la evolución del consumidor y de las nuevas tendencias de compra; en algunas ocasiones el POP pasa por inadvertido, es decir, que no sorprende al comprador, no transmite información nueva que le de razones nuevas para comprar un producto y para saber que dicho producto es el mejor.

El reto de hoy en día para el POP ha sido su transformación total para lograr una mayor atracción de clientes y aportar en el ROI de la compañía un porcentaje significativo. Algunos de los factores que son importantes a la hora de utilizar el material POP son: Los olores agradables, iluminaciones que transportan al consumidor a lugares inesperados y el diseño de ambientaciones en los que la marca tiene un protagonismo (Arenas y Scarzella, 2009).

El mundo en el que vivimos hoy esta en constante contacto con la tecnología, la cual ha proporcionado facilidad de comunicación, versatilidad y entretenimiento. La transformación del material POP no implica solamente cambiar de colores, materiales y diseño si no implica también la aplicación de la tecnología para mostrar las cosas mas agradables, interactivas y ágiles. Con el uso de pantallas de plasma y software es posible mostrar imágenes y el uso del producto combinando sonidos, olores, mensajes publicitarios y precios.

#### **1.2.2. Clasificación CIU en Colombia**

Primaria: 3699

Secundaria: 5190

**1.2.3. Aporte de la producción del sector (empleo que genera el sector en Colombia, Competencia local, Contribución del sector en el PIB):** Del sector como tal no se pueden tomar cifras ya que nuestra empresa pertenece al sector manufacturero y otras industrias, pero INBIMA realiza muy específicamente material POP y exhibidores en todo tipo de material.

Competencia

**Tabla 2. Competidores**

<b>Nombre</b>	<b>Ventas</b>	<b>Utilidad bruta</b>
CYAN VISIBILIDAD DE MARCAS S.A	\$ 8.842.608	\$ 3.433.483
FROG DESIGN S. A.	\$ 18.710.837	\$ 4.867.332
GRUPO DIFORMA S.A	\$ 4.327.671	\$ 1.389.004
ABCOLOR CARTON DISPLAY S.A.	\$ 10.852.540	\$ 3.306.494
MARKA DIESÑO Y PRODUCCION LTDA	\$ 9.594.613	\$ 2.768.346

**1.2.4. Importaciones generales del sector Colombia:** En cuanto a empresas del tipo de INBIMA, Colombia es muy fuerte en producción de materiales POP y exhibidores por lo que no se importa mucho de estos, por lo contrario las multinacionales compran a empresas colombianas y exportan los exhibidores a nivel regional para sus filiales.

**1.2.5. Programa de Transformación productiva:** El programa de Transformación productiva es una alianza público-privada, la cual fomenta la productividad y la competitividad de sectores con elevado potencial exportador (PTP, 2013)

El PTP:

- Mejora la productividad y competitividad sectorial.
- Facilita la coordinación entre actores y públicos y privados.

- Ayuda a que sectores y empresas puedan beneficiarse de las oportunidades que surgen de los Acuerdos Comerciales, al tener una oferta exportable más sólida.
- Contribuye a mejorar la calidad de vida de los colombianos como resultado del buen desempeño de sectores productivos y empresas que generen más y mejores empleos.

### 1.3. ANÁLISIS DEL MODELO MATRICIAL

El modelo matricial es la base para el análisis de la planeación estratégica que conlleva al gerente a tomar decisiones en el corto, mediano y largo plazo a través de la implementación de objetivos, estrategias, metas e indicadores de gestión entre otros

En el presente **programa EXPOUSA** el mayor peso de las variables a analizar en la empresa será **producto mercado** y se calificaran de común acuerdo con el gerente y el equipo directivo asignado.

### 1.3.1. MEFE Matriz de Evaluación de Factores Externas

Tabla 3. Matriz MEFE

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO</b>			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Pioneros en el sector	6%	4	0,24
Crecimiento de los clientes a nivel regional	6%	4	0,24
Innovar con materiales BIO	6%	4	0,24
Expansion internacional	6%	4	0,24
Constante capacitacion del personal	6%	3	0,18
Desarrollo de buena plataforma de medios	6%	3	0,18
Creacion de alianzas estrategicas	6%	3	0,18
Hacer investigacion de mercados	6%	4	0,24
Utilizacion de nuevas materias primas	7%	3	0,21
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>AMENAZAS</b>			
Precio bajo de los competidores	9%	2	0,18
Demanda cambiante	9%	2	0,18
Perdida de credibilidad por parte del cliente	9%	1	0,09
Legislacion laboral	9%	2	0,18
Falta de certificacion	9%	1	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,67</b>

La matriz MEFE evaluar todo los aspectos externos que de alguna manera afectan o benefician a la empresa. Estos aspectos se dividen en oportunidades y amenazas.

El resultado de esta matriz es 2,67, lo cual indica que el factor externo es favorable ya que las amenazas no son tan fuertes. De la anterior matriz se puede observar que algunas de las oportunidades que tienen mas peso en la compañía, es que en un futuro Inbima será pionera en su sector , gracias a su rápido crecimiento y preferencia de sus clientes tenido de la mano la futura creciente de los clientes regionales; La investigación de mercados, es otra de las oportunidades latentes en el entorno de la compañía, puesto que se piensa expandirse en

nuevos mercados. Por otro lado, existe una preocupación en cuanto a las amenazas presentes en el entorno, en donde el precio bajo del competidor, la demanda cambiante y la legislación laboral influyen de manera significativa la operación de la empresa en los países en los que esta o quiere estar presente. En conclusión que la empresa cuenta con gran número de oportunidades lo cual es aconsejable que se exploten lo más posible para que esta encuentre un buen lugar en el mercado

### 1.3.2. MEFI Matriz de Evaluación de factores Internos

Tabla 4. Matriz MEFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Adaptabilidad al cambio	3%	3	0,09
Adaptabilidad al cliente	3%	4	0,12
Tecnología actualizada	3%	4	0,12
Tecnología adecuada	3%	3	0,09
Liderazgo en el sector	3%	4	0,12
Buena capacidad de las plantas	3%	3	0,09
Plantas propias	3%	3	0,09
Buena rentabilidad	3%	3	0,09
Buena capacidad financiera	3%	4	0,12
Posicionamiento en el medio	3%	4	0,12
Experiencia y trayectoria del personal	3%	4	0,12
Excelente desempeño en metalmeccanica	3%	4	0,12
Buen desempeño en compras	3%	4	0,12
Gestion eficiente de recursos	3%	3	0,09
Cobertura nacional	3%	4	0,12
Experiencia	3%	4	0,12
Precios competitivos	3%	4	0,12
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>DEBILIDADES</b>			
Plantas de producción separadas	4%	1	0,04
Incumplimiento en fechas de entrega	4%	1	0,04
Trabajo en equipo	4%	1	0,04
Proceso manual	4%	2	0,08
Tiempos de produccion muy cortos	4%	2	0,08
Poca fidelidad de los clientes	4%	2	0,08
No creamos recordacion de marca	4%	2	0,08
No se puede estandarizar el proceso de produccion	4%	2	0,08
Las maquinas no son muy automatizadas	4%	2	0,08
Hay muchos costos variables	4%	1	0,04
No puedo especializar a mi personal	4%	2	0,08
Mala comunicación interna	4%	1	0,04
Centralizacion en la toma de decisiones	4%	1	0,04
	<b>100%</b>		<b>2,59</b>

La matriz MEFI analiza la situación interna de la empresa evaluando diferentes factores, dividiéndolos en debilidades y fortalezas. Según la compañía una de sus mayores fortalezas es la adaptabilidad al cliente, ya que sus diseños y su servicio se ajusta a las necesidades y requerimientos que pide este sin importar que se debe hacer para lograrlo; a pesar de su trayectoria y de los grandes competidores en el sector; otra de sus mayores fortalezas es el liderazgo que se ha obtenido gracias al uso de una adecuada tecnología, a su capacidad en plantas, a su cobertura, experiencia y buenos precios.

De acuerdo al resultado de la matriz (2.59), se puede decir que la empresa ha hecho buen uso de sus estrategias para cubrir las necesidades y para tener un buen desempeño. Sin embargo es aconsejable que se siga trabajando en la mejoría de las debilidades para aprovechar todas sus fortalezas y obtener mejores resultados en un futuro.

### 1.3.3. MPC Matriz de perfil competitivo

**Tabla 1. Matriz MPC**

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	INBIMA		ABC DISPLAYS		INERCIA		MARKA		CYAN	
		CALIFICACION	TOTAL								
PRECIO	10%	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2
ENTREGAS OPORTUNAS	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
SERVICIO AL CLIENTE	6%	2	0,1	4	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2
CONDICIONES COMERCIALES	7%	4	0,3	4	0,3	4	0,3	4	0,3	4	0,3
TECNOLOGIAS LIMPIAS	5%	3	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2
PRODUCCION DE TALLA MUNDIAL	5%	3	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2
CALIDAD	6%	1	0,1	3	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
INNOVACION	10%	2	0,1	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2
EXPORTACIONES	10%	3	0,2	3	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1
APERTURA DE NUEVOS MERCADOS	7%	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO	6%	3	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2
DESARROLLAR AL EQUIPO COMERCIAL	6%	2	0,1	3	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2
JUNTA DIRECTIVA	6%	3	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2
COSTOS	6%	3	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2	3	0,2
	100%		2,4		2,6		2,5		2,5		2,5

La matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de la empresa los cuales han sido evaluados por sus factores críticos de éxito.

La tabla anterior muestra que el competidor más fuerte es ABC displays, la cual tiene una puntuación de 2,6, siendo el precio, el servicio al cliente y las condiciones comerciales sus factores claves de éxito. Por otro lado la empresa INBIMA, obtuvo una puntuación de 2,4, mostrando que no se encuentra muy lejos de la competencia pero que aun así debe seguir mejorando para poder ser mas competitiva, algunos de los factores críticos de éxito que debe mejorar la empresa es la calidad, innovación y el servicio al cliente; aspectos que son importantes para la supervivencia en el mercado.

### 1.3.4. MEM Matriz de evaluación de la Misión

**Tabla 6. Matriz MEM**

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		X	
<b>ANALISIS</b>			
SI	3	33%	
NO	4	44%	
PARCIALMENTE	2	22%	

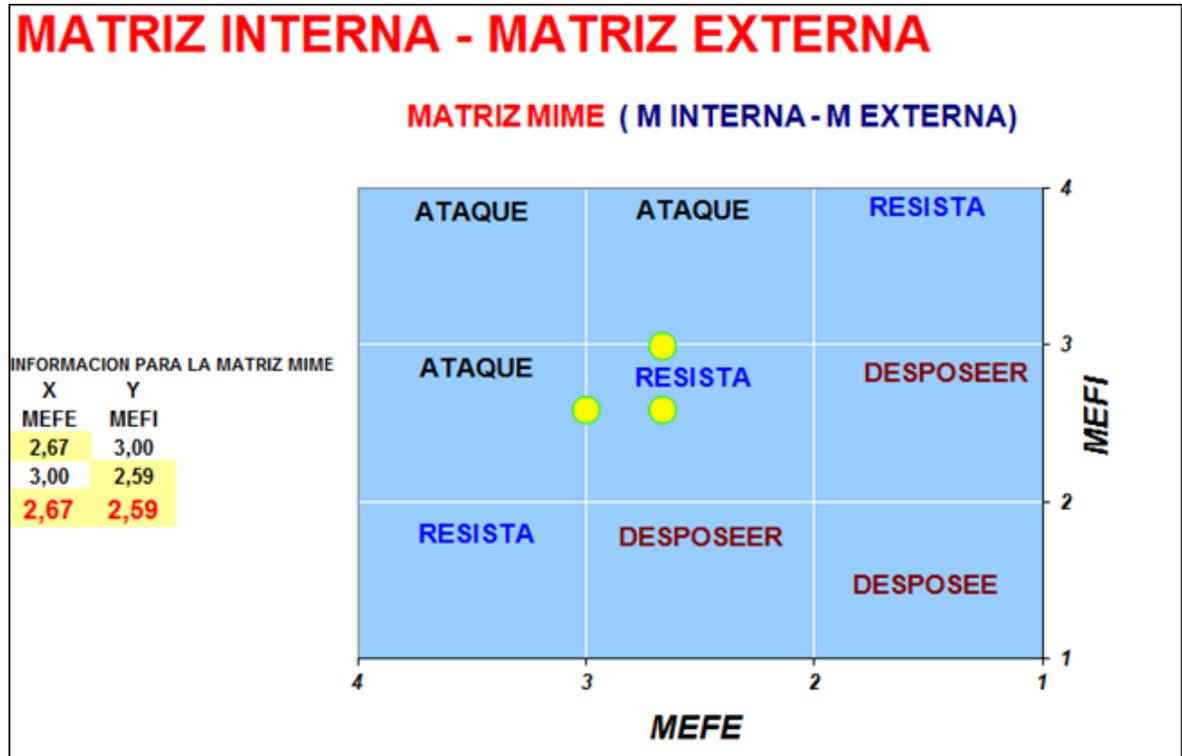
Diseñamos y construimos soluciones de exhibición :  
 practicas, innovadoras y  
 diferenciadoras para que nuestros clientes exhiban  
 y vendan sus productos y/o servicios,  
 con el fin de que ellos tengan y hagan buenos  
 negocios generando valor para los acciones,  
 colaboradores y su entorno social.

La Matriz de Evaluación de la Misión, evalúa los aspectos implícitos en la misión de la empresa. De la tabla anterior se observa que el 33% de los factores se encuentran presentes en la misión, dichos aspectos son las necesidades y requerimientos de los clientes, el buen servicio al cliente que esta de la mano con las necesidades y por ultimo el diseño de los productos que es parte fundamental de lo que la compañía hace; el 44% de estos no se mencionan en ella, como la calidad, el compromiso con el país, el liderazgo del mercado y la rentabilidad;

finalmente el 22% están parcialmente tenidos en cuenta en la misión, estos son la fabricación y comercialización y la tecnología.

### 1.3.5. MIME Matriz Interna y Matriz externa

Tabla 7. Matriz MIME



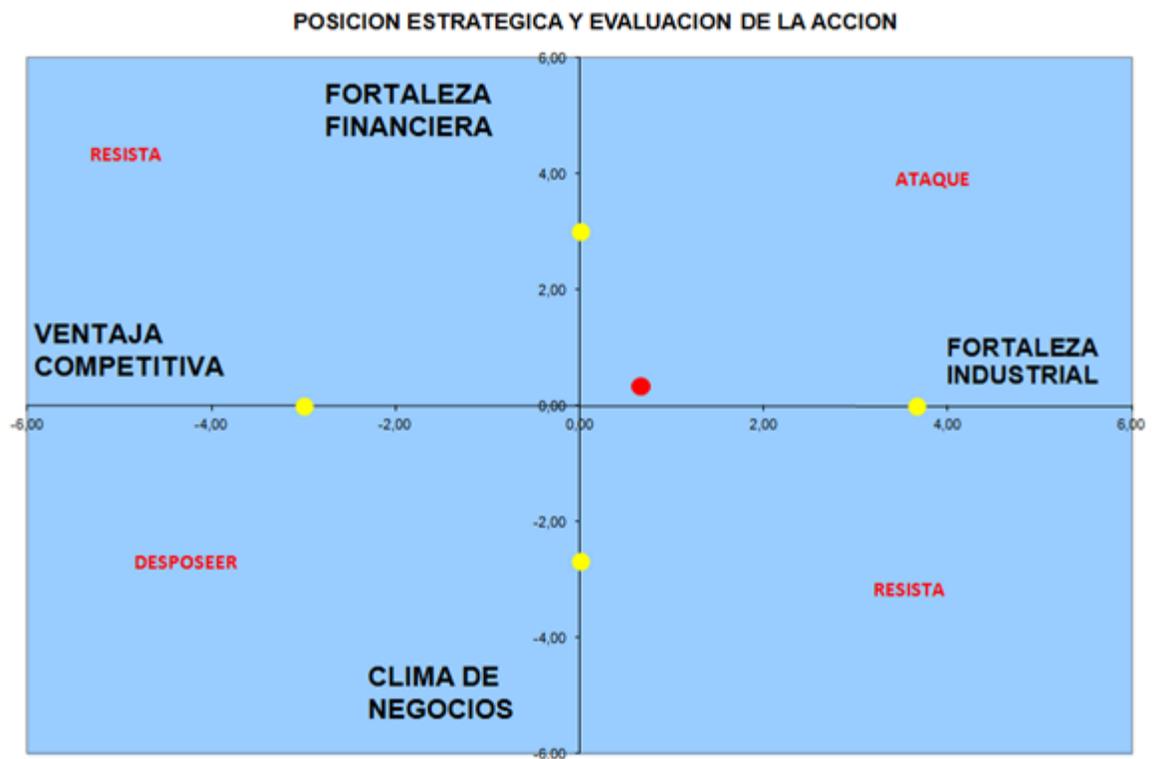
La matriz MIME muestra el resultados de las dos matrices MEFE & MEFI, las cuales evalúan los aspectos externos e internos de la compañía. En la gráfica anterior se observa que la compañía se encuentra en una posición “resista”, la cual indica que la empresa debe desarrollarse para mejorar y así reforzar su posicionamiento en el mercado para luego atacar con estrategias agresivas. Esta posición permite la creación y organización de estrategias y metas pero es importante que INBIMA sea cautelosa respecto a la inversión y al desarrollo de nuevas áreas; debe controlar los gastos y mejorar el costo de la producción de sus

productos haciendo uso de una mejor herramienta de costeo para mejorar los márgenes de rentabilidad.

La posición en la que se encuentra la empresa aconseja encontrar primero la estabilidad y la buena organización para en un futuro poder atacar.

### 1.3.6. PEEA Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción

Tabla 8: Matriz PEEA

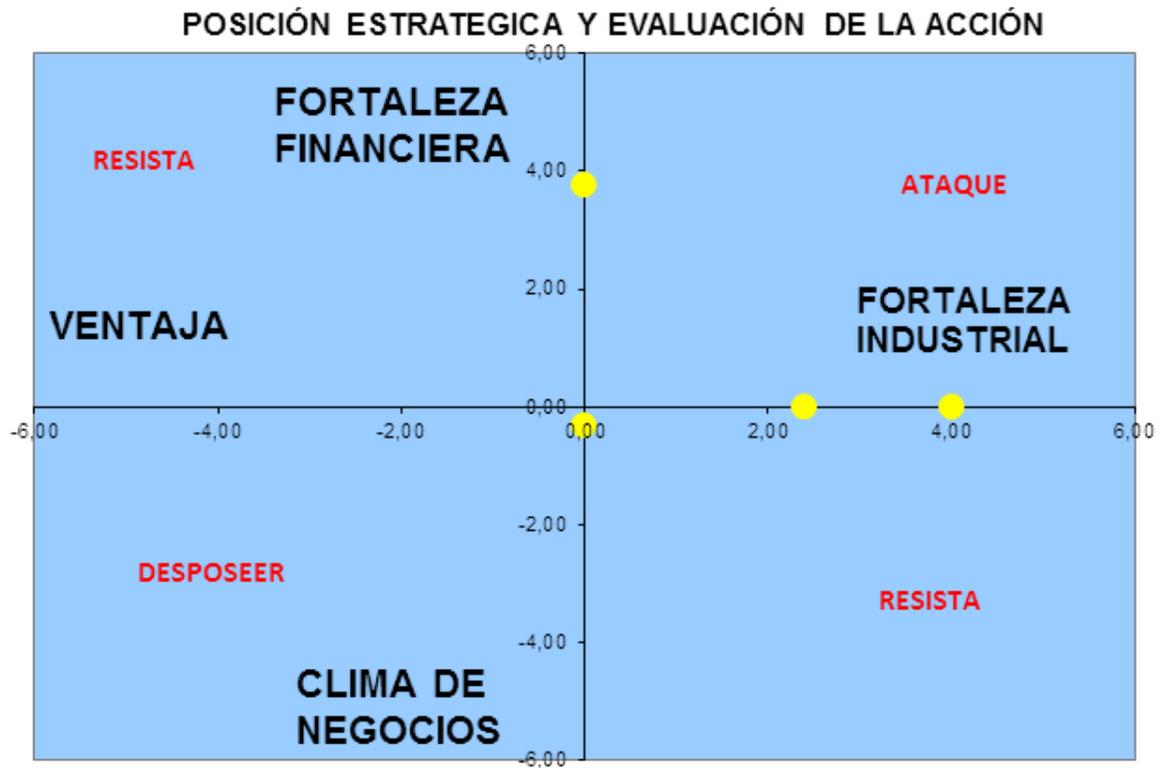


De la matriz anterior es posible observar que la mejor acción que la empresa debe tomar es “Ataque”, dicha posición sugiere implementar estrategias agresivas para lograr una ventaja competitiva y una mayor participación en el mercado. Teniendo en cuenta que la MIME, arrojo una posición “resista” y la PEEA una posición “Ataque” pero muy cerca al resista, la empresa se encuentra en una etapa en la

cual debe desarrollarse un poco mas para encontrar sus mejores fortalezas y oportunidades para abarcar el mercado.

### 1.3.7. Gran PEEA

Tabla 9. Matriz Gran PEEA



La matriz PEEA permite saber si es necesario el uso de estrategias agresivas, conservadoras, ofensivas o competitivas. Al igual que en las matrices anteriores la empresa se encuentra en una posición de ataque y resista, en la cual es necesario que la empresa aproveche todas sus fortalezas y oportunidades para seguir mejorando sus debilidades; de igual forma la compañía debe implementar de buenas estrategias sin arriesgarse excesivamente.

El resultado de la PEEA y gran PEEA son el mismo.

## 1.4. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

Para esta análisis se utilizara la herramienta del MAF, Matriz de Análisis financiero; 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.

BALANCE GENERAL	2009	Participacion	2010	Participacion	variacion %	2011	Participacion	variacion %
<b>ACTIVO</b>								
Disponible	459.353.050	9,53%	1.493.857.353	18,48%	225,21%	744.122.188	10,35%	-50,19%
Inversiones	48.000.000	1,00%	48.000.000	0,59%		128.000.000	1,78%	166,67%
Deudores	1.105.187.128	22,92%	2.085.531.180	25,80%	88,70%	1.415.925.929	19,69%	-32,11%
Clientes	473.960.373	9,83%	501.707.744	6,21%	5,85%	1.342.737.803	18,67%	167,63%
Inventarios	1.211.135.622	25,12%	702.028.402	8,68%	-42,04%	570.483.174	7,93%	-18,74%
Otros Activos Corrientes	509.530.215	10,57%	534.904.990	6,62%	4,98%	38.027.038	0,53%	-92,89%
<b>Total Activo Corriente</b>	3.807.166.388	78,96%	5.366.029.669	66,38%	40,95%	4.239.296.132	58,95%	-21,00%
Inversiones permanentes								
Deudores LP								
Propiedades, planta y equipo	440.812.091	9,14%	665.939.694	8,24%	51,07%	788.776.704	10,97%	18,45%
Intangibles			1.099.496.314	13,60%		1.099.496.314	15,29%	
Diferidos	39.753.099	0,82%	24.482.262	0,30%	-38,41%	114.245.583	1,59%	366,65%
Otros activos								
Valorizaciones	533.899.997	11,07%	927.347.817	11,47%	73,69%	949.976.937	13,21%	2,44%
<b>Total Activo No Corriente</b>	1.014.465.187	21,04%	2.717.256.087	33,62%	167,85%	2.952.485.538	41,05%	8,66%
<b>Total Activo</b>	4.821.631.575	100,00%	8.083.285.756	100,00%	67,65%	7.191.781.670,00	100,00%	-11,03%
<b>PASIVO</b>								
Obligaciones financieras	1.514.524.861	48,61%	1.434.506.811	29,95%	-5,28%	1.872.381.127	51,57%	30,52%
Proveedores	1.182.742.187	37,96%	1.334.752.437	27,87%	12,85%	1.051.556.217	28,96%	-21,22%
Cuentas y gastos por pagar	129.415.566	4,15%	209.357.620	4,37%	61,77%	116.924.460	3,22%	-44,15%
Impuestos, gravámenes y tasas	20.479.740	0,66%	29.826.944	0,62%	45,64%	118.892.523	3,27%	298,61%
Obligaciones laborales								
Pasivos Estimados y Provisiones								
Diferidos a Corto Plazo								
Otros pasivos CP						309.030.449	8,51%	
Bonos y papeles comerciales								
<b>Total Pasivo Corriente</b>	2.847.162.354	91,39%	3.008.444.012	62,82%	5,66%	3.468.784.776	95,54%	15,30%
Obligaciones financieras								
Cuentas por Pagar			310.061	0,01%		14.151.775	0,39%	4464,19%
Obligaciones laborales						48.484.077	1,34%	
Pasivos Estimados y Provisiones	133.068.308	4,27%	72.582.771	1,52%	-45,45%	77.841.362	2,14%	7,24%
Diferidos								
Otros pasivos	135.312.741	4,34%	1.707.609.269	35,66%	1161,97%	21.633.682	0,60%	-98,73%
Bonos y papeles comerciales								
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	268.381.049	8,61%	1.780.502.101	37,18%	563,42%	162.110.896	4,46%	-90,90%
<b>Total Pasivo</b>	3.115.543.403	100,00%	4.788.946.113	100,00%	53,71%	3.630.895.672	100,00%	-24,18%
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital social	800.000.000	46,89%	800.000.000	24,28%		800.000.000	22,47%	
Superávit de Capital							2,25%	
Reservas	52.232.109	3,06%	80.000.000	2,43%	53,16%	80.000.000		
Revalorización del patrimonio								
Superávit método de participación						1.099.496.314	30,88%	
Resultados del ejercicio	292.631.969	17,15%	360.181.415	10,93%	23,08%	604.098.650	16,96%	67,72%
Resultados de ejercicios anteriores	27.324.097	1,60%	27.324.097	0,83%		27.324.097	0,77%	
Superávit por valorizaciones	533.899.997	31,29%	927.347.817	28,15%	73,69%	949.976.937	26,68%	2,44%
<b>Total Patrimonio</b>	1.706.068.172	100,00%	3.294.339.643	100,00%	93,09%	3.560.885.998,00	100,00%	8,09%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	4.821.631.575		8.083.285.756		67,65%	7.191.781.670,0		-11,03%

RESULTADOS	2009	Participacion	2010	Participacion	variacion %	2011	Participacion	variacion %
Ventas	8.307.721.824	100,00%	11.982.324.745	100,00%	44,23%	12.773.079.694	100,00%	6,60%
Costo de Ventas	5.978.960.764	71,94%	9.145.505.372	76,32%	53,01%	9.942.107.667	77,84%	8,71%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2.330.761.060</b>	<b>28,06%</b>	<b>2.836.819.373</b>	<b>23,68%</b>	<b>21,71%</b>	<b>2.830.972.007</b>	<b>22,16%</b>	<b>-0,21%</b>
Gastos de administracion	865.918.711	10,42%	987.649.193	8,24%	14,06%	971.899.253	7,61%	-1,59%
Gastos de Ventas	605.803.811	7,29%	1.031.295.587	8,61%	70,24%	1.277.544.657	10,00%	23,88%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>859.038.538</b>	<b>10,34%</b>	<b>817.874.593</b>	<b>6,83%</b>	<b>-4,79%</b>	<b>581.528.097</b>	<b>4,55%</b>	<b>-28,90%</b>
Ingresos no operativos	168.864.968	2,03%	238.900.290	1,99%	41,47%	1.061.401.456	8,31%	344,29%
Egresos no operativos	507.271.537	6,11%	416.593.468	3,48%	-17,88%	711.830.903	5,57%	70,87%
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>520.631.969</b>	<b>6,27%</b>	<b>640.181.415</b>	<b>5,34%</b>	<b>22,96%</b>	<b>931.098.650</b>	<b>7,29%</b>	<b>45,44%</b>
Ajustes por Inflación								
Impuesto de Renta	228.000.000	2,74%	280.000.000	2,34%		327.000.000	2,56%	16,79%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>292.631.969</b>	<b>3,52%</b>	<b>360.181.415</b>	<b>3,01%</b>	<b>23,00%</b>	<b>604.098.650</b>	<b>4,73%</b>	<b>67,72%</b>

INDICADORES	2009	2010	2011	Promedio
Razón Corriente	1,34	1,78	1,22	1,45
Prueba Ácida	0,91	1,55	1,06	1,17
Capital de trabajo \$ 000 MM	960.004.034	2.357.585.657	770.511.356	1.362.700.349
Plazo En Días De Cartera Clientes	21	15	38	24
Plazo En Días De Proveedores	103	80	59	81
Días De Existencia De Inventarios	5	13	17	12
Ciclo De Efectivo (Días)	-77	-52	-4	-44
Nivel de endeudamiento	64,62%	59,25%	50,49%	58,12%
Egresos no OP/ Ing OP	6,11%	3,48%	5,57%	5,05%
Margen Operacional	10,34%	6,83%	4,55%	7,24%
Margen Neto	3,52%	3,01%	4,73%	3,75%
Rentabilidad Del Activo (R O A)	6,07%	4,46%	8,40%	6,31%
Rentabilidad Sobre Patrimonio ROI	17,15%	10,93%	16,96%	15,02%
Gastos admon/ Ing Op	10,42%	8,24%	7,61%	8,76%
Gastos Vtas/ Ing Op	7,29%	8,61%	10,00%	8,63%
Ing no oper / Ing Op	2,03%	1,99%	8,31%	4,11%
Egre no oper / Ing Op	6,11%	0,00%	0,00%	2,04%
Variación En Ventas		44,2%	6,6%	25,42%
Crecimiento en gadm+gfas		37,2%	11,4%	24,30%

Compras totales año	4.153.660.912	5.991.162.373	6.306.539.847
---------------------	---------------	---------------	---------------

FLUJO DE CAJA	2009	Part % ING	2010	Part % ING	2011	Part % ING	Part % ING PROM
Utilidad del Periodo							
(+) Depreciaciones.	56.511.448	0,68%	86.749.448	0,72%	115.962.837	0,91%	0,77%
(+) Amortizaciones.							
(+) Provisiones.	4.684.768	0,06%	175.544.614	1,47%	75.015.215	0,59%	0,70%
<b>EBITDA</b>	<b>61.196.216</b>	<b>0,74%</b>	<b>262.294.062</b>	<b>2,19%</b>	<b>190.978.052</b>	<b>1,50%</b>	<b>1,47%</b>
<b>FE - Actividades de Operación</b>	<b>1.318.391.588</b>	<b>15,87%</b>	<b>2.311.731.946</b>	<b>19,29%</b>	<b>1.325.650.285</b>	<b>10,38%</b>	<b>15,18%</b>
(-) Compra de propiedad, planta	82.967.158	1,00%	311.877.952	2,60%	119.360.109	0,93%	1,51%
<b>FE - Act de Inversion</b>	<b>1.235.434.430</b>	<b>14,87%</b>	<b>1.999.854.894</b>	<b>16,69%</b>	<b>1.206.270.176</b>	<b>9,44%</b>	<b>13,67%</b>
<b>Actividades Financieras</b>	<b>507.271.537</b>	<b>6,11%</b>	<b>416.593.468</b>	<b>3,48%</b>	<b>711.830.903</b>	<b>5,57%</b>	<b>5,05%</b>
<b>Flujo Neto Total</b>	<b>728.162.893</b>	<b>8,76%</b>	<b>1.583.261.426</b>	<b>13,21%</b>	<b>494.439.273</b>	<b>3,87%</b>	<b>8,62%</b>
Costo de Capital WACC	12,00%	0,00%	12,00%	0,00%	14,35%	0,00%	
<b>UODI (Utilidad Operativa despues de Imp)</b>	<b>351.767.001</b>	<b>4,23%</b>	<b>401.281.125</b>	<b>3,35%</b>	<b>-130.302.806</b>	<b>-1,02%</b>	
<b>EVA</b>	<b>74.024.018</b>	<b>0,89%</b>	<b>305.281.125</b>	<b>2,55%</b>	<b>-245.114.982</b>	<b>-1,92%</b>	

**1.4.1. Análisis del Maf acumulados enero diciembre de los años 2009, 2010 y 2011.** La empresa maneja montos significativos en caja y banco, pero en ocasiones adolece de liquidez por la misma dinámica de la gestión por proyectos para los clientes, evaluar fiducias y encargos para generar rentabilidad con l caja y bancos, es fundamental proteger y minimizar el capital de trabajo invertido en cartera, e inventarios, se definen stocks mínimos y os demás materiales dependen del despiece de cada proyecto, la empresa con 3 plantas de producción las cuales deberían unificarse para aumentar eficiencias, en intangibles aparecen 1000 millones de pesos, sin embargo la marca INBIMA no está registrada ante la SIC, Se denota una alta concentración de obligaciones financieras en el corto plazo,

falta planeación financiera y reestructuras deudas en el corto y mediano plazo. Existe un apalancamiento importante en los proveedores, se fundamental establecer políticas y acuerdos de pago que no lesionen la imagen de INBIMA con sus proveedores, en las cuentas de patrimonio es importante capitalizar utilidades de periodos anteriores. El superávit por valorizaciones se debe sustentar contra mayor valor de los activos fijos y valor razonable de los intangibles como la marca y good will. Los costos variables son bastante significativos para la empresa, el costo de venta respecto a los ingresos es bastante fluctuante por la misma dinámica de trabajar los clientes por proyectos. Los gastos de administración y ventas son el 17% de las ventas un tanto altos según el tipo de sector donde opera la empresa. revisar estructura administrativa que puede ser un tanto pesada para el negocio. Los egresos operacionales son del 5% se denota un impacto significativo en la diferencia en cambio y gastos financieros, dentro del ciclo de negocio la empresa debe mantener en promedio como capital efectivo para operar 1360 millones de pesos representados en cartera inventarios y menos cuentas por pagar, los indicadores de generación de valor como el EVA son negativos en el 1,92% lo que indica que se destruye el valor de la empresa cuando el costo del capital invertido para operar WACC es mayor que la utilidad operacional antes de impuestos.

## 1.4.2. Análisis del Maf acumulados enero agosto de los años 2010, 2011 y 2012:

BALANCE GENERAL	2010	Participación	2011	Participación	variación %	2012	Participación	variación %
<b>ACTIVO</b>								
Disponible	20.410.899	7,34%	180.241.325	2,24%	783,06%	321.457.549	3,68%	78,35%
Inversiones			48.000.000	0,60%		128.782.703	1,47%	168,30%
Deudores			1.633.851.564	20,27%		1.286.891.525	14,73%	-21,24%
Clientes	77.623.740	27,92%	1.480.835.574	18,37%	1807,71%	1.800.785.720	20,61%	21,61%
Inventarios	29.295.311	10,54%	1.777.081.022	22,04%	5966,09%	2.213.373.264	25,33%	24,55%
Otros Activos Corrientes	3.774.000	1,36%	34.480.000	0,43%	813,09%	38.861.100	0,44%	12,77%
<b>Total Activo Corriente</b>	131.103.950	47,15%	5.154.489.485	63,94%	3831,59%	5.790.151.861	66,26%	12,33%
Inversiones permanentes								
Deudores LP								
Propiedades, planta y equipo	146.965.554	52,85%	766.575.569	9,51%	421,60%	803.103.557	9,19%	4,77%
Intangibles			1.099.486.314	13,64%		1.099.486.314	12,58%	
Diferidos			113.283.753	1,41%		96.163.479	1,10%	-15,11%
Otros activos								
Valorizaciones			927.347.817	11,50%		949.976.937	10,87%	2,44%
<b>Total Activo No Corriente</b>	146.965.554	52,85%	2.906.693.453	36,06%	1877,81%	2.948.730.287	33,74%	1,45%
<b>Total Activo</b>	278.069.504	100,00%	8.061.182.938	100,00%	2798,97%	8.738.882.148,00	100,00%	8,41%
<b>PASIVO</b>								
Obligaciones financieras			1.545.047.132	32,35%		2.049.108.392	42,97%	32,62%
Proveedores	44.083.292	38,53%	1.600.559.258	33,52%	3530,76%	1.718.011.406	36,03%	7,34%
Cuentas y gastos por pagar	23.171.224	20,25%	334.067.658	7,00%	1341,74%	246.559.619	5,17%	-26,19%
Impuestos, gravámenes y tasas	6.167.000	5,39%	115.107.000	2,41%	1766,50%	89.906.636	1,89%	-21,89%
Obligaciones laborales	12.370.740	10,81%			-100,00%			
Pasivos Estimados y Provisiones								
Diferidos a Corto Plazo								
Otros pasivos CP			350.367.188	7,34%		370.435.486	7,77%	5,73%
Bonos y papeles comerciales								
<b>Total Pasivo Corriente</b>	85.792.256	74,99%	3.945.148.236	82,61%	4498,49%	4.474.021.539	93,83%	13,41%
Obligaciones financieras	27.004.438	23,61%			-100,00%			
Cuentas por Pagar	1.602.961	1,40%	1.553.353	0,03%	-3,09%	19.633.997	0,41%	1163,98%
Obligaciones laborales						72.030.543	1,51%	
Pasivos Estimados y Provisiones			62.279.210	1,30%		199.047.264	4,17%	219,60%
Diferidos								
Otros pasivos			766.537.094	16,05%		3.457.182	0,07%	-99,55%
Bonos y papeles comerciales								
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	28.607.399	25,01%	830.369.647	17,39%	2802,64%	294.168.986	6,17%	-64,57%
<b>Total Pasivo</b>	114.399.655	100,00%	4.775.517.883	100,00%	4074,42%	4.768.190.525	100,00%	-0,15%
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital social	15.000.000	9,16%	800.000.000	24,35%	5233,33%	800.000.000	20,15%	
Superávit de Capital							2,01%	
Reservas	8.202.442	5,01%	80.000.000	2,43%	875,32%	80.000.000		
Revalorización del patrimonio	17.729.658	10,83%	1.099.486.314	33,46%	6101,40%	1.099.486.314	27,89%	
Superávit método de participación								
Resultados del ejercicio	10.883.466	6,65%	351.486.827	10,70%	3129,55%	1.013.904.275	25,53%	188,46%
Resultados de ejercicios anteriores	111.854.283	68,34%	27.324.097	0,83%	-75,57%	27.324.097	0,69%	
Superávit por valorizaciones			927.347.817	28,22%		949.976.937	23,92%	2,44%
<b>Total Patrimonio</b>	163.669.849	100,00%	3.285.645.055	100,00%	1907,46%	3.970.691.623,00	100,00%	20,85%
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	278.069.504		8.061.182.938		2798,97%	8.738.882.148,00		8,41%

RESULTADOS	2010	Participacion	2011	Participacion	variacion %	2012	Participacion	variacion %
Ventas	445.631.486	100,00%	5.511.653.042	100,00%	1136,82%	5.734.053.052	100,00%	4,04%
Costo de Ventas	273.577.305	61,39%	4.573.906.038	82,99%	1571,89%	3.584.036.329	62,50%	-21,64%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>172.054.181</b>	<b>38,61%</b>	<b>937.747.004</b>	<b>17,01%</b>	<b>445,03%</b>	<b>2.150.016.723</b>	<b>37,50%</b>	<b>129,27%</b>
Gastos de administracion	120.683.399	27,08%	503.426.847	9,13%	317,15%	433.925.595	7,57%	-13,81%
Gastos de Ventas	1	0,00%	557.411.858	10,11%	55741185700,00%	476.319.802	8,31%	-14,55%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>51.370.781</b>	<b>11,53%</b>	<b>-123.091.701</b>	<b>-2,23%</b>	<b>-339,61%</b>	<b>1.239.771.326</b>	<b>21,62%</b>	<b>-1107,19%</b>
Ingresos no operativos	3.797.708	0,85%	890.117.620	16,15%	23338,28%	18.587.401	0,32%	-97,91%
Egresos no operativos	28.893.024	6,48%	415.539.092	7,54%	1338,20%	244.454.452	4,26%	-41,17%
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>26.275.466</b>	<b>5,90%</b>	<b>351.486.827</b>	<b>6,38%</b>	<b>1237,70%</b>	<b>1.013.904.275</b>	<b>17,68%</b>	<b>188,46%</b>
Ajustes por Inflación								
Impuesto de Renta	15.392.000	3,45%						
<b>Utilidad Neta</b>	<b>10.883.466</b>	<b>2,44%</b>	<b>351.486.827</b>	<b>6,38%</b>	<b>3129,55%</b>	<b>1.013.904.275</b>	<b>17,68%</b>	<b>188,46%</b>
INDICADORES	2010		2011			2012		Promedio
Razón Corriente	1,53		1,31			1,29		1,38
Prueba Ácida	1,19		0,86			0,80		0,95
Capital de trabajo \$ 000 MM	45.311.694		1.209.321.249			1.316.130.322		856.921.088
Plazo En Días De Cartera Clientes	63		97			113		91
Plazo En Días De Proveedores	71		209			216		165
Días De Existencia De Inventarios	9		3			2		5
Ciclo De Efectivo (Días)	1		-110			-101		-70
Nivel de endeudamiento	41,14%		59,24%			54,56%		51,65%
Egresos no OP/ Ing OP	6,48%		7,54%			4,26%		6,10%
Margen Operacional	11,53%		-2,23%			21,62%		10,31%
Margen Neto	2,44%		6,38%			17,68%		8,83%
Rentabilidad Del Activo (R.O.A)	3,91%		4,36%			11,60%		6,63%
Rentabilidad Sobre Patrimonio ROI	6,65%		10,70%			25,53%		14,29%
Gastos admón/ Ing Op	27,08%		9,13%			7,57%		14,59%
Gastos Vtas/ Ing Op	0,00%		10,11%			8,31%		6,14%
Ing no oper / Ing Op	0,85%		16,15%			0,32%		5,78%
Egre no oper / Ing Op	6,48%		0,00%			0,00%		2,16%
Variación En Ventas			1136,8%			4,0%		570,43%
Crecimiento en admn+gtas			779,0%			-14,2%		382,42%
Compras totales año	222.815.743		2.755.826.521			2.867.026.526		
FLUJO DE CAJA	2010	Part % ING	2011	Part % ING		2012	Part % ING	Part % ING PROM
Utilidad del Periodo	10.883.466	2,44%	22.345.597	0,41%		35.410.049	0,62%	1,16%
(+) Depreciaciones.	11.345.320	2,55%	10.027.678	0,18%		10.156.680	0,18%	0,97%
(+) Amortizaciones.			3.774.000	0,07%		1.895.000	0,03%	0,03%
(+) Provisiones.								
EBITDA	22.228.786	4,99%	36.147.275	0,66%		47.461.729	0,83%	2,16%
FE - Actividades de Operación	71.781.680		49.624	1,04%		1.561.228.675	27,23%	14,79%
(-) Compra de propiedad, planta								
FE - Act de Inversion	71.781.680		49.624	1,04%		1.561.228.675	27,23%	14,79%
Actividades Financieras	28.893.024		39.092	7,54%		244.454.452	4,26%	6,10%
Flujo Neto Total	42.888.656		89.468	-6,50%		1.316.774.423	22,96%	8,70%
Costo de Capital WACC	4,29%	0,00%	4,09%	0,00%		4,09%	0,00%	
UODI (Utilidad Operativa despues de Imp)	22.477.757	5,04%	-538.630.793	-9,77%		995.316.874	17,36%	
EVA	20.677.757	4,64%	-571.380.668	-10,37%		962.566.999	16,79%	

**1.4.2. Análisis del Maf acumulados enero diciembre de los años 2010, 2011 y 2012** Para el año 2012 la empresa maneja montos significativos en caja y banco, pero en ocasiones adolece de liquidez por la misma dinámica de la gestión por proyectos para los clientes. Existe un apalancamiento importante en los proveedores, es fundamental establecer políticas y acuerdos de pago que no lesionen la imagen de INBIMA con sus proveedores, en las cuentas de patrimonio es importante capitalizar utilidades de periodos anteriores. Para este mismo año

Los gastos de administración y ventas redujeron en promedio un 13% impactando positivamente el área financiera de la empresa ya que en años anteriores estos gastos aumentaban constantemente. los indicadores de generación de valor como el EVA paso de ser negativo a positivo con un resultado del 16% generando valor y produciendo mayor rentabilidad superando el costo. Por otro lado, el resultado de la prueba acida fue de 0.80 lo cual indica que por cada peso que pidió prestado la empresa cuenta con 0.8 para pagarlo, es decir que no se cuenta con recursos necesarios para pagar la totalidad de sus pasivos.

Según el transcurso de los años evaluados financieramente, es posible decir que la empresa ha tenido un crecimiento notorio, no solo en sus ventas sino también en la administración de recursos; de igual forma es notoria el aumento de los indicadores como el EVA, EBITDA y UODDI.

### **1.5. PLAN DE ACCIÓN: ANEXO CUADRO EN EXCEL**

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

Ver lista de chequeo adjunta.

## **1.6. RECOMENDACIONES ESTRATEGICAS INTEGRALES PARA LA EMPRESA POR PARTE DEL CONSULTOR WILSON CAMARGO**

- Definir estructura de la empresa, a nivel de gobierno corporativo, junta directiva con miembros externos a la empresa que presenten nuevas ideas para innovar en el negocio.
- Terminar el proceso de certificación de calidad bajo ISO 9001 versión 2008
- Implementar CRM para el seguimiento a la prospección y seguimiento de cotizaciones y ventas
- Descentralizar funciones y tomas de decisiones en la Gerencia General, se debe delegar y empoderar a los gerentes y director comercial, administrativo financiero, calidad y operaciones.
- Establecer de forma mensual los comités de gerencia para presentación y evaluación de resultados comerciales, financieros y de producción
- Desarrollar nuevos clientes corporativos la dependencia de dos clientes principales es un riesgo comercial alto
- Evaluar la unificación de las tres plantas existentes, las cuales hoy generan traslados, tiempos y movimientos que aumentan la manipulación de los productos
- Gestionar el aseguramiento de calidad desde la generación de las ordenes de trabajo, procesos productivos, transporte y entrega al cliente
- Implementación estratégica comercial y de mercadeo, mejorar pagina Web 2.0 interactiva, redes sociales, en inglés y en español, con estrategia de posicionamiento Addword

- Para exportar 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.
- Medir cumplimiento en días de servicio al cliente desde orden de compra hasta entrega, implementar call center para servicio al cliente
- Desarrollar aliados estratégicos en servicios asociados a los proyectos e integración hacia atrás para reducir costos y eliminar el riesgo de suministro y entregas oportunas.
- Gestionar el registro de marca INBIMA en Colombia y en los países de interés según la inteligencia de mercados
- Evaluar la actualización tecnológica de maquinaria y equipo, utilizar figuras de financiación como leasing, leaseback etc.
- Estructura de agentes freelance en ciudades estratégicas.
- Implementar sistema de información ERP para integrar los procesos productivos, costos, contabilidad y finanzas
- Implementar matriz de costos de producción para establecer precios y rentabilidades en función de costos eficientes
- Evaluar al cierre y entrega de los proyectos, la estructura de costos reales comparados con el costeo comercial
- Implementar el Modelo de Análisis Financiero MAF como herramienta de gestión para las reuniones mensuales de gerencia para revisión de resultados económicos, con presentación del cierre contable el día 5 de cada mes
- Para los clientes recurrentes definir y asignar cupos de crédito a los clientes
- Implementar el presupuesto de ingresos y egresos mensualizado como herramienta de planeación, elaborar una proyección para el año 2013
- Implementar flujo de caja proyectado para el manejo y control del efectivo de la empresa
- Evaluar BPO para tercerizar procesos administrativos que no son el core del negocio, por ejemplo la contabilidad

- Definir con Junta directiva plan estratégico para los próximos tres años
- Desarrollar departamento de investigación y desarrollo asociados al área de mercadeo, comercial y operaciones, nuevos materiales y tecnologías para proyectos POP.
- Avaluar fiducias y encargos para generar rentabilidad con los excedentes diarios caja y bancos
- Implementar indicadores de gestión de seguimiento a los proyectos, medir tiempos de entrega y grados de cumplimiento
- Definir líder de calidad y representante de la calidad, cargo de perfil gerencial, buscar asesor externo para culminar el Sistema de Gestión de Calidad, certificándose con entidad de acreditación internacional.
- La compañía debe articular la gestión y trabajo en equipo entre los procesos, son necesarios los comités temáticos para integrar a las áreas, evaluar talleres de comunicación para líderes de proceso
- Revisar y definir organigrama y manuales de cargo, para identificar y definir roles y responsabilidades de cada funcionario.
- Adelantar proceso de evaluación de competencias y desempeño desde gestión humana para establecer idoneidad de las personas en cada cargo
- Implementar indicadores de gestión, se sugiere Cuadro de Mando Integral bajo Balanced Scorecard
- Se requiere desarrollar liderazgo en los jefes de los procesos
- Desde el área comercial jalonar proyectos para aumentar utilización de capacidad instalada en máquinas de impresión
- Definir políticas comerciales, desde el inicio de los proyectos, la reducción de precios y descuentos, no necesariamente le agrega valor a la negociación
- Desarrollar línea de materiales biodegradables o reciclables, dándole promoción y mercadeo a líneas de productos amigables con el ambiente

## **2. INTELIGENCIA DE MERCADOS**

El siguiente documento es el resultado del análisis de mercado que se hizo para determinar las mejores opciones de exportación que tiene la empresa Inbima SA. Inicialmente se trabajó una matriz para la selección del producto más adecuado para la exportación a partir de la calificación de las características que tienen los productos que ofrece la empresa. Seguidamente se investigaron los principales 6 países que se consideran compradores potenciales del producto y por último, con el resultado de la pre investigación de mercados, se procedió a indagar a fondo en los 3 principales países que se obtuvieron como resultado de esta investigación.

### **2.1. DETERMINACIÓN Y DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PRODUCTO.**

**2.1.1. Selección de producto.** En la siguiente matriz se han calificado de 1 a 3 algunos aspectos referentes al producto para de esta manera evaluar cual producto tiene mejor calificación.

REFERENCIA	NOMBRE	PRESENTACION			
	EXHIBIDORES DE PLÁSTICO				
	EXHIBIDOR METALICO				
	PARTES				
SELECCIÓN DE PRODUCTOS PARA EL MERCADO INTERNACIONAL					
	Pregunta	PUNTAJE			Criterios
		EXHIBIDORES DE PLÁSTICO	EXHIBIDOR METALICO	PARTES	
	TOTAL	72	77	65	
ATRIBUTOS INTRINSECOS Y DE PRODUCCION	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN	3	1	3	Materiales amigables con el ambiente en exhibidor de plastico
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN DISEÑO	3	3	3	Tenemos nuestro propio equipo de diseñadores
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN PROCESO DE PRODUCCION	2	2	2	
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN	1	1	1	No tenemos sistema de gestion de calidad
	El producto tiene tramitados sus criterios de origen ante el Ministerio de Comercio Industria y Turismo	3	3	3	
	El producto está sujeto a controles por autoridades nacionales.	1	1	1	
	El producto se identifica por algún código o referencia.	1	1	1	Solo se identifican por los nombre que se le pone a cada producto
	Existe suficiente oferta de materias primas e insumos que permitan cumplir con entregas oportunas	2	2	2	
	Comparado con productos en el exterior el producto se DEBE adecuar	3	1	2	
	Ciclo de vida del producto. La empresa tiene identificado el nivel de competitividad del producto seleccionado para los mercados internacionales.	3	1	2	
El producto es un producto único en el mercado.	3	2	2		
El producto cumple con normas ambientales.	3	2	3		
ATRIBUTOS EXTERNOS	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN LAS ETIQUETAS CUMPLEN CON REQUERIMIENTOS	3	2	1	
	Las cajas de cartón utilizadas como embalaje cuentan con la identificación de la empresa.	2	3	2	
	Se TIENE identificado el embalaje adecuado para el mercado internacional.	3	3	3	
	El producto requiere de pliegos para su manipulación.	2	3	2	
	Existe alguna presentación en medios visuales	2	3	3	
Se ajusta el empaque a las necesidades internacionales	2	3	2		
ATRIBUTOS INTANGIBLES	El producto cuenta con POLÍTICA DE manejo de calidad.	2	3	1	
	Se cuenta físicamente con un manual de uso y almacenamiento	2	3	2	
	La marca del producto se encuentra registrado ante la Super. De Industria y Comercio	1	1	1	Actualmente se está tramitando el registro de marca
	El producto se encuentra patentado ante alguna entidad.	1	1	1	
El manual se encuentra en idioma español-inglés.	2	3	2	internacionalización	
Cuenta con ficha técnica.	3	3	2		
OTROS ASPECTOS	Cuenta la empresa con capacidad de producción para el mercado internacional. (Relacionada con el producto seleccionado).	2	3	3	
	SE POSEEN Los recursos técnicos, y profesionales y financieros necesarios para su comercialización.	2	3	2	Políticas de financiamiento
	- Mantenimiento de la imagen de la empresa	2	3	2	
	La ficha técnica identifica los costos directos e indirectos del proceso productivo.	1	2	1	
	- Crecimiento de las ventas	2	3	1	
	Esta establecido el costo de producción	2	3	2	Area de costos en la empresa
	Se ha identificado su partido arancelario.	3	3	3	
El producto cuenta con preferencias arancelarias.	3	3	3	Acuerdos internacionales	

Luego de hacer el análisis del producto el que obtuvo mayor puntaje fue el exhibidor de metal. INBIMA es una empresa cuyo fuerte es la metalmecánica y es por esto que se tiene mucha más experiencia en el desarrollo y construcción de exhibidores de metal. Adicionalmente es un exhibidor que cumple con la satisfacción de necesidades del mercado por su durabilidad, resistencia y versatilidad en diseño.

**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:

PLAN DE MEJORA DEL PRODUCTO SELECCIONADO						
ASPECTO	FACTOR	CALIFICACION	SITUACION ACTUAL	PLAN DE MEJORA	Responsable	Fecha
ATRIBUTOS INTRINSECOS Y DE PRODUCCION	Se tiene ventaja competitiva en calidad	1	No contamos con un sistema de gestión de calidad certificado	Conseguir la aprobación en gestión de calidad ISO	Nubia Romero	Marzo 2013
	Se tiene ventaja competitiva en producción	2	Hay problemas en la producción cuando incrementa la demanda	Hacer planes de producción prioritarios	Carlos Fernando Gómez	Enero 2013
	El producto es un producto único en el mercado	2	Hay varias empresas en el mercado que ofrecen exhibidores de metal	Concentrarnos en la mejora en diseño para innovar	Sebastián Ramírez	Enero 2013
ATRIBUTOS EXTERNOS	Se tiene ventaja competitiva en empaques	2	Nuestros empaques no son muy innovadores	Investigar tipos de empaques y formas de innovar en esto	Elisa Saavedra	Abril 2013
	Las etiquetas cumplen requerimientos	2	No son etiquetas diseñadas para mercado internacional, solo en casos especiales	Crear una etiqueta que se ajuste al mercado internacional	Natalia Ramírez	Febrero 2013
ATRIBUTOS INTANGIBLES	Marca registrada	1	Nuestra marca no está registrada	Registrar la marca	Natalia Ramírez	Diciembre 2012
	Producto patentado	1	Nuestro producto no está protegido o patentado	Investigar maneras de proteger los diseños o productos	Natalia Ramírez	Diciembre 2012
OTROS ASPECTOS	Ficha técnica identifica los costos del proceso productivo	2	Tenemos problemas para el costeo de producción	Mejorar el costeo. Consultoría con enfoque en costos	Natalia Ramírez	Diciembre 2012

## 2.2. MATRIZ DE INTELIGENCIA DE MERCADOS

Durante esta etapa se realizó la evaluación de 7 países, seleccionados anteriormente por el equipo de trabajo. La evaluación se hizo mediante el uso de una matriz que evaluaba 6 diferentes aspectos, los cuales son:

- Producto
- Perfil del cliente
- Canales de distribución
- Competencia (Local, internacional)
- Logística
- Aspectos demográficos y económicos

Una vez calificados dichos aspectos según cada país, la matriz arroja 3 países potenciales para la exportación del producto escogido por la empresa.

### 2.2.1. Selección de mercados

Preselección de 7 países:

- Estados Unidos
- Venezuela
- Perú
- Ecuador
- Costa Rica
- Mexico
- Panamá

### 2.2.2. Factores de evaluación de países

	CALIFICACION	CRITERIO
<b>1.- PRODUCTO</b>	<b>15%</b>	Se valoran aspectos del producto como materiales, empaque, precio y otros.
<b>2.- PERFIL DEL CLIENTE</b>	<b>20%</b>	Se valora la existencia e importancia del perfil del cliente en el país.
<b>3.- CANALES</b>	<b>15%</b>	Se valoraran los factores de Producto,

		precio y canales de comercialización existentes en el mercado frente al producto a exportar. Valorarse se tienen ventajas o desventajas
<b>4.- COMPETENCIA</b>	<b>20%</b>	Se valora el nivel de competencia local e internacional para el tipo de producto a exportar.
<b>5.- LOGISTICA</b>	<b>20%</b>	Se valorara la facilidad que exista para colocar el producto en el mercado.
<b>6.- DEMOGRAFICOS Y ECONOMICOS</b>	<b>10%</b>	Se valora la afinidad cultural
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	

### 2.2.3. Calificación de factores

CALIFICACION		
MUY IMPORTANTE	3	BUENO
NEUTRO O NO APLICA	2	REGULAR
BAJA IMPORTANCIA	1	MALO

### 2.2.4. Resultado de la preselección de países

	CALIFICACION	Venezuela	Peru	Estados Unidos	México	Costa Rica	Panamá	Ecuador
1. Producto	15%	0,45	0,36	0,41	0,32	0,36	0,36	0,36
2. Perfil del cliente	20%	0,55	0,55	0,50	0,46	0,42	0,42	0,42
3. Canales	15%	0,38	0,38	2,45	0,38	0,38	0,38	0,38
4. Competencia	20%	0,60	0,48	0,20	0,36	0,40	0,40	0,40
5. Logística	20%	0,60	0,60	0,78	0,52	0,46	0,50	3,20
6. Demograficos y economicos	10%	0,18	0,20	0,18	0,20	0,20	0,20	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2,76</b>	<b>2,57</b>	<b>4,52</b>	<b>2,23</b>	<b>2,22</b>	<b>2,26</b>	<b>4,94</b>

El anterior cuadro muestra aquellos países más favorables para iniciar las actividades comerciales de la empresa.

### 2.2.5. Justificación Mercado Objetivo, Alterno y Contingente.

PAIS	JUSTIFICACION		
	PERCEPCION DEL EMPRESARIO	NEGOCIOS O CLIENTES POTENCIALES	INTELIGENCIA DE MERCADO
<b>OBJETIVO</b> ECUADOR	Positiva		4,94
<b>ALTERNO</b> ESTADOS UNIDOS	Positiva		4,52
<b>CONTINGENTE</b> VENEZUELA	Positiva		2,76

## 2.3. MERCADO OBJETIVO, ALTERNO, CONTINGENTE

### 2.3.1. País Objetivo Ecuador

**2.3.1.1. Información General del País.** Ecuador hace parte de los países de sur América, su sistema político es República democrática desde 1978. Su jefe de estado y gobierno es Rafael Correa desde 2007. Está ubicado sobre la línea ecuatorial, haciendo parte de ambos hemisferios. Su extensión es 256.370 kilómetros cuadrados<sup>1</sup>, los cuales están divididos en 4 regiones, en los cuales existen 22 provincias y 205 cantones. Ecuador limita al norte con Colombia, al suroeste con Perú y también con el Océano Pacífico. Quito es la ciudad capital de

<sup>1</sup>

<http://www.oas.org/electoralmissions/Home/Ecuador2007/FichaTécnica/InformaciónGeneral sobre Ecuador/tabid/241/Default.aspx>

Ecuador y a su vez de la provincia de Pichincha, siendo la segunda ciudad más grande del país. En los últimos años se ha convertido tanto en la capital económica como administrativa del país, siendo el centro político de Ecuador y la principal ciudad para ubicar las casas matrices de muchas de las compañías que trabajan en el país.

Ecuador tiene 14.483.499 habitantes, con un índice de crecimiento del 1.554% (INEC, 2012). Su lengua oficial es el español, aunque existen otros idiomas usados por los pueblos indígenas, como el kichwa y el shuar. En cuanto a la moneda oficial de Ecuador, durante el año 2000, el país logró su dolarización, siendo antes el Sucre la moneda de curso legal.

**Tabla 10. Principales ciudades de Ecuador**

<b>Ciudad</b>	<b>Habitantes</b>
Quito	2.187.932
Guayaquil	2.526.927
Cuenca	505.585
Manta	307.450
Ambato	330.000
Riobamba	167.000

Tomado de: Indexmundi

**Tabla 11. Datos macroeconómicos**

<b>PAIS</b>	<b>Ecuador</b>
Capital	Quito
Ciudad más poblada	Guayaquil
Idioma oficial	Español, Kichwa y shuar como lenguas

	de relación intercultural.
Gentilicio	Ecuatoriano/a
Forma de Gobierno	República presidencial democrática
Presidente	Rafael Correa Delgado
Vicepresidente	Lenín Moreno Garcés
Independencia	De España, 10 de Agosto de 1809. De la Gran Colombia, 9 de Octubre de 1820
Superficie total	283.561 (con Galápagos) km <sup>2</sup>
Población	14.483.499 (2010)
Densidad de la población	55,80 hab/ km <sup>2</sup>
Religión	Católica
Balanza comercial	-\$ 1.135 billion (2010)
PIB per cápita (USD)	US\$ 8.379
Deuda externa	\$ 10,05 miles de millones (2011)
Inflación	5,4%
Tasa de desempleo	4,2%
Moneda	Dólar estadounidense
Aeropuertos	431
Dominio internet	.ec

Tomado de: Index mundi

**2.3.1.2. Clima y geografía:** Ecuador está dividido en cuatro regiones geográficas, en las cuales se han generado diferentes climas, pero en general el clima ecuatoriano es caluroso y subtropical. A continuación se describirán brevemente las cuatro regiones especificando su clima.

Región Litoral o Costa: Esta región es una región baja, la cual no presenta elevaciones importantes. Está constituida por llanuras, propicias para a agricultura,

terrenos anegadizos, salitrales y manglares. Existe gran cantidad de materiales orgánicos gracias a que el suelo es muy fértil. Las condiciones climáticas experimentadas en esta región, son tropicales, con temperaturas superiores a 20°C.

Región interandina o Sierra: Se ubica entre la cordillera occidental y central, es aquí donde más se concentra la población ecuatoriana, formada por valles altos. Su clima es templado, en donde la temperatura oscila entre los 10,5°C y 15 °C.

Región oriental o amazónica: Esta región está ubicada entre la cordillera central hasta los límites con Perú. Se caracteriza por la abundancia de selvas, bosques, zonas pantanosas y ríos. Su clima es tropical húmedo, la temperatura fluctúa entre los 23 °C a 26 °C; a pesar de ser una región caliente predominan las lluvias durante todo el año.

Región insular o Galápagos: Formada por un conjunto de islas y por el archipiélago de Colón o Galápagos. Dentro del conjunto de islas solo cinco presentan poblaciones estables, las cuales son: Santa Cruz, San Cristóbal, Isabela, Baltra y Florencia. Según las Naciones Unidas, Galápagos ha sido declarada como “Patrimonio Natural de la Humanidad”. En esta región hay diferentes alturas por lo cual se experimentan varios tipos de clima; desde las playas hasta una altura de 250 m.s.n.m se experimenta una temperatura de 22°C a 25°C. Entre los 250 y 450 m.s.n.m existe mayor humedad debido a las lluvias y la temperatura esta alrededor de los 17 °C. Por último, en esta región se encuentran los páramos andinos en donde se experimentan lluvias constantes.

**2.3.1.3. Situación económica.** Ecuador es una economía pequeña “dolarizada” (a partir del 2000), dependiente principalmente de los ingresos del petróleo. Su régimen comercial, en los últimos años, está orientado al mercado interior enfocado en algunos sectores prioritarios, aumentando la productividad total de los

factores y mejorando la competitividad internacional. La unión europea es el principal mercado de exportación y Estados Unidos el principal proveedor.

La economía de Ecuador se basa principalmente en la agricultura, la minería y la pesca, además de la exploración y exportación de petróleo. Durante los últimos años se han incrementado las exportaciones del cacao y el plátano, siendo por varios años, Ecuador el mayor exportador del mundo. Existen varias actividades que apoyan al crecimiento del país, algunos de ellos hacen parte de la agricultura, tomando un lugar importante gracias a los cultivos de café, banano, cacao, camarones y pescados. Por otro lado la economía se ha visto beneficiada gracias a algunos productos forestales, textiles, petroquímica, electrónica, acero y a la industria de materiales de construcción. La concentración de la económica ecuatoriana está principalmente situada en la ciudad de Guayaquil, la cual es el centro industrial y en la ciudad de Quito.

Cabe mencionar que Ecuador cuenta con grandes recursos naturales, que mencionados anteriormente han sido el motor de la economía ecuatoriana, por lo cual es importante mencionar con un poco más de precisión algunos de estos.

**Agricultura:** Alrededor de 12,6 millones de hectáreas son dedicadas a la producción agropecuaria, destinando su consumo principalmente al interior del país. Uno de los factores más importantes dentro de este sector ha sido la tecnología implementada, ya que es bastante adecuada para alcanzar buenos niveles técnicos; a pesar de ser un buen sector productivo, existen falencias tales como la escasa productividad en algunas siembras, lo cual lleva a la importación de trigo, grasas alimenticias y aceites. Los principales productos de exportación, mencionados anteriormente, son el banano, café y cacao.

Ganadería: Posee un gran volumen de cabezas de bovinos, destinados a la producción de carne y leche. Esta actividad se fomenta en la costa, sierra y la amazonia. La cría de bovinos se hace en granjas pequeñas.

Pesca: Es una industria de gran importancia en el país, existen 104 empresas calificadas para esta actividad. Cuenta con un total de 526 buques nacionales con una producción de 21.301.11 toneladas. Las exportaciones de este sector representando un lugar importante dentro del comercio internacional ecuatoriano.

Minería: El sector de la minería no jugado un papel importante dentro de la economía de Ecuador, debido a la escases de las prospecciones mineras. Aun así los esfuerzos de este sector se han visto enfocados en la explotación de caliza para las fábricas de cemento, caolines y azufre.

Petróleo: Como se ha venido mencionando anteriormente, el petróleo es una de las actividades que más apoya la economía y el comercio internacional ecuatoriano, contando con una capacidad de producción de 300.000 barriles diarios de petróleo. Hoy en día existe una corporación llamada PETROECUADOR, encargada de ejecutar la política petrolera, controlando así la mayor parte de las actividades hidrocarburíferas de Ecuador y apoyando tanto la inversión nacional e internacional de este sector.

#### **2.3.1.4. Justificación del Mercado**

- Franja en el mercado objetivo:

Nuestro cliente de exhibidores son empresas que necesitan una solución a la exhibición y exposición de sus productos, razón por la cual son empresas productoras y cuyos productos se distribuyen en tiendas minoristas.

La oportunidad de entrar al mercado Ecuatoriano podrá ser detectada a través de contactos directos con instituciones gubernamentales o a la alianza con empresas locales.

- Percepción:

La percepción que se tiene de este mercado es positiva, debido al crecimiento en la inversión dentro del sector de publicidad y a la creciente demanda en el mercado. Dentro del mercado Ecuatoriano existe un gran número de empresas que cumplen con el perfil del cliente y que además invierten gran cantidad de dinero en publicidad. El mercado publicitario ecuatoriano ha ido evolucionando tras los años logrando así una oferta de buena calidad.

Por otro lado Ecuador es un país que cuenta con gran participación dentro de este sector y tiene gran interés en la alianza con empresas colombianas debido a la buena experiencia y forma de trabajo de estos mismos, cabe mencionar también que anualmente se realizan ferias y eventos con el fin de incentivar el sector de la publicidad, en donde empresas tanto nacionales como internacionales atienden a estos eventos.

- Distribución:

Las empresas colombianas que desea entrar al mercado ecuatoriano, deberán tener en cuenta dos opciones para hacerlo:

- ✓ Es importante considerar la idea de realizar alianzas con empresas ecuatorianas que hagan parte del sector, ya que existe una fuerte fidelidad por parte de los clientes que hace un poco difícil la entrada de nuevas empresas. La idea de estas alianzas es juntar esfuerzos para lograr mejores niveles de producción, mejor tecnología, reducción de costos de comercialización y mejorar el posicionamiento.

✓ Debido a que el producto a exportar son los exhibidores P.O.P, la venta directa es otra buena opción para ingresar en el mercado, hoy en día se ha identificado como nicho de mercado los gremios nacionales.

- Comercial:

Por lo general existe un arancel nominal para este tipo de producto, el cual se aplica a todos los países que realizan exportaciones hacia Ecuador, su valor es del 20%, del valor CIF. Para la partida arancelaria por el cual el exhibidor P.O.P se exportará tiene un arancel preferencial, gracias a un acuerdo comercial entre Colombia y Ecuador quienes conforman la Comunidad Andina, El arancel para esta exportación es 0%.

A pesar de que no se debe pagar un arancel de exportación, Ecuador cuenta con algunos impuestos y tributos que deben ser pagados al entrar al país, como el impuesto al valor agregado con una tarifa del 12%; Cuota de contribución para la CORPEI aplicando US\$ 5 por importaciones menores a US\$20.000 y 0,25 por mil por importaciones iguales o mayores de US\$ 20.000. Los productos provenientes de la CAN no deben pagar esta cuota; por último se debe pagar una alícuota del 0,5% valor CIF al fondo de desarrollo para la infancia (FODINFA).

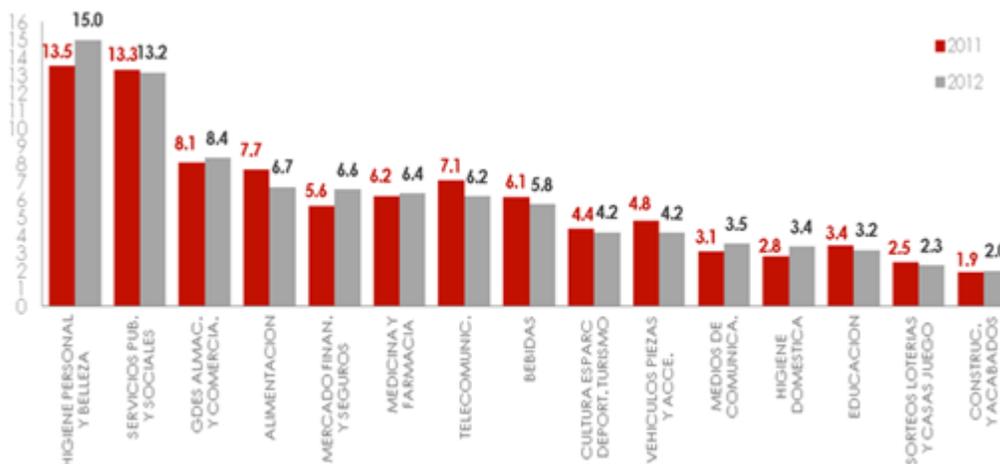
**2.3.1.5. Análisis del sector:** Es importante mencionar que el producto a trabajar abarca tanto su elaboración como la prestación de un servicio exclusivo en el diseño de este mismo, es por eso que no es pertinente hacer un análisis del sector tomado según su partida arancelaria, de lo cual su sector a analizar será el de la publicidad y además a las empresas dedicadas a los exhibidores P.O.P.

Ecuador es uno de los socios comerciales de mayor importancia para Colombia, en el año 2012 la balanza comercial con este país alcanzó un valor de 915,2 millones de dólares valor FOB, lo que representó casi un 28 % de la balanza comercial colombiana (DANE).

En cuanto al sector de publicidad, ha sido posible observar el gran desarrollo y maduración que ha experimentado en los últimos años, gracias al incentivo por parte del estado y a la creación de empresas publicitarias. Su crecimiento ha sido posible también por las alianzas y sociedades formadas entre empresas ecuatorianas y multinacionales para crecer en el mercado y ampliar su portafolio de clientes.

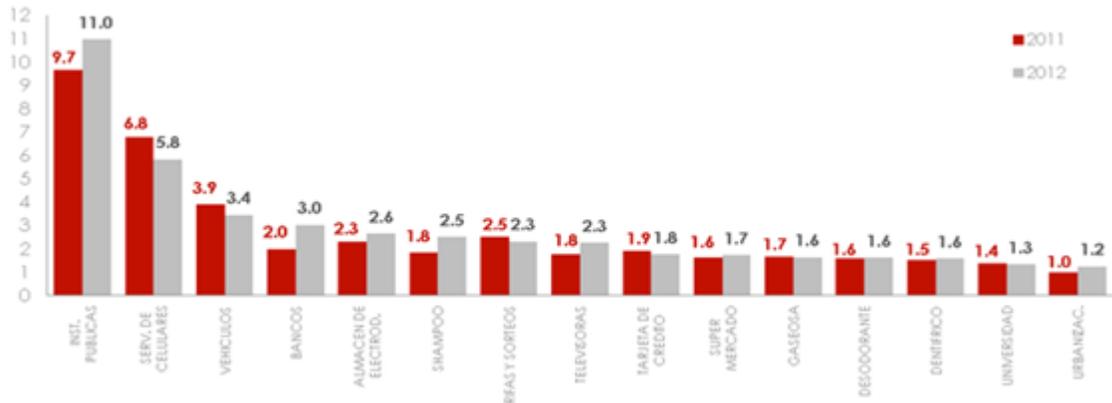
Durante el 2012 la inversión en publicidad creció un 9%, respecto al mismo mes del año anterior. Siendo la televisión el mayor medio de publicidad usado por las grandes compañías.

**Gráfica 1 Participación de inversión por sectores 2012 en Ecuador**



Fuente: Infomedia

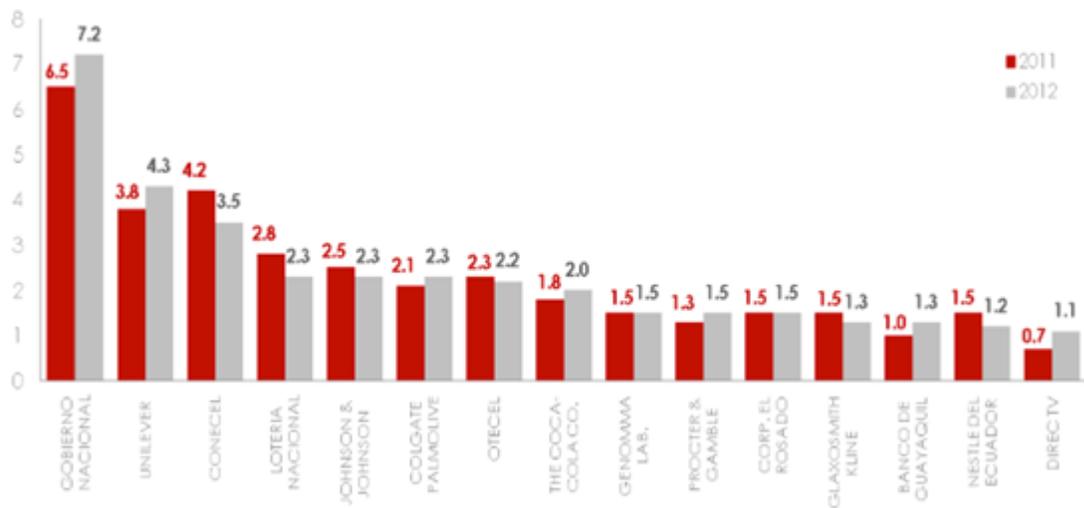
**Grafica 2 Participación en la inversión por categorías - Ecuador 2012**



Fuente: Infomedia

Según la anterior grafica es posible observar que los sectores con mayor inversión en publicidad son los de higiene personal y belleza, servicios públicos y sociales, grandes almacenes y comerciales, alimentación y telecomunicaciones.

**Grafica 3 Participación de inversión por anunciante - Ecuador 2012**

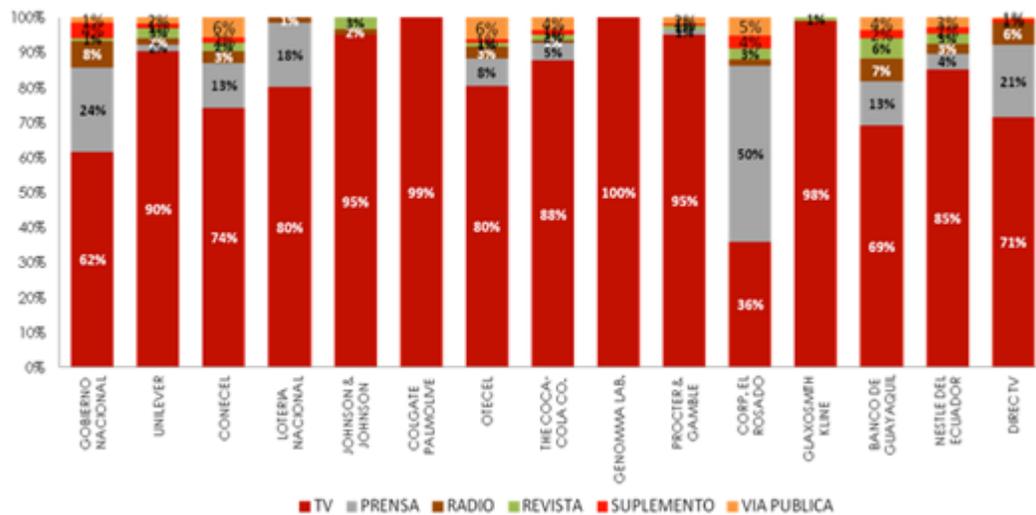


Fuente: Infomedia

Es evidente que una de las empresas que mayor inversión hace en publicidad es Unilever, empresa la cual es cliente importante en Colombia para la empresa

INBIMA S.A. Por otro lado se puede observar que existen grandes oportunidades y clientes para la empresa pues estas empresas cumplen con el perfil del comprador especificado por la empresa.

**Grafica 4 Anunciantes por grupo de medios - Ecuador 2012**



Fuente: Infomedia

Mediante la anterior grafica se puede observar que las principales empresas invierten en publicidad emitida en televisión. Pero aun así dedican parte de su presupuesto a otros modos de publicidad también efectivos para la captación de nuevos clientes.

**2.3.1.6. Empresas interesadas en alianzas:** Como se ha mencionada antes unas les alternativas para entrar al mercado ecuatoriano es por medio de alianzas con empresas Ecuatorianas. Las siguientes empresas son aquellas que no tienen un socio o representante internacional, las más destacadas son:

- Creacional
- Delta Publicidad
- Koenig & Partners

- La Facultad (es posible que se asocie con Leo Burnett)
- Lautrec
- Qualitat
- Serpin

La empresa Delta publicidad es una de las empresas más grandes de publicidad. Su interés es establecer nexos y poder acceder a las cuentas internacionales de la empresa (socio)) para poder atenderlas en Ecuador.

**2.3.1.7. Ferias y concursos:** Ecuador es un país con gran cantidad de ferias para el sector de publicidad en las cuales asisten empresas tanto nacionales como internacionales con el propósito de darse a conocer y formar futuras alianzas.

La Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad (AEAP), es una asociación que reúne las empresas más grandes e importantes de publicidad. En el año 1897, la AEAP lanza su primer festival en el cual se premia a los mejores trabajos, el cual se denominó "Cóndor de Oro". Para la premiación se tienen en cuenta las siguientes categorías: televisión, radio, prensa y revista, P.O.P, vía pública, marketing directo, internet, nuevo uso del medio electrónico y medios alternativos. Además, campaña de radio, campaña de prensa y revista, campaña de TV, campaña integrada y promociones.

Además, en el año 2004 se creó el certamen EFFIE Awards Ecuador, su propósito es destacar, incentivar y premiar las estrategias de marketing y publicidad que ha demostrado su efectividad y el cumplimiento de sus objetivos. Dentro de la organización EFFIE también se hace una selección de dos marcas para ingresar al Marketing Hall of Fame.

Cabe aclarar que los tres eventos mencionados anteriormente, se realizan para las empresas asociadas a la AEAP.

En el 2010, ocurrió el primer encuentro de la industria de la comunicación, conocido como PUBLI EXPO 2010 Ecuador. Se realizó en la ciudad de Quito, su propósito es crear un centro de exposiciones para dar oportunidad a las empresas de patrocinar sus productos y servicios, con la idea de ampliar su cartera de clientes y crear alianzas estratégicas. Los participante es este evento puede todo tipo de empresas relacionadas con la industria de la publicidad

### **2.3.2. Tamaño del Mercado**

**2.3.2.1. Principales ciudades en el mercado.** Es importante enfocarse principalmente en las ciudades con mayor nivel de actividad, pues aquí es donde existe el potencial de oferta de servicios de publicidad y donde se concentra los mayores niveles de actividad económica y comercial de Ecuador.

Existen 3 ciudades con la mayor oportunidad de hacer negocios dentro de este sector las cuales son Guayaquil, Quito y Cuenca. La forma de hacer negocios, difiere en estas tres ciudades. Por una parte en Quito, los empresarios son muy analíticos, miden bien cada una de las decisiones a tomar y planifican de manera cuidadosa antes de hacer negocios. Por otra parte en Guayaquil, los empresarios se caracterizan por ser más comerciales y por escoger el negocio más rápido.

- **Guayaquil**

A pesar de que no es la capital del país, tiene un papel muy importante dentro de él, ya que se considera como la capital económica de Ecuador. Guayaquil cuenta con el mayor porcentaje de ingresos en el sector publicitario pero la cantidad de empresas de este sector es menor que el de la ciudad de Quito.

- **Quito:**

Quito es la capital de Ecuador y la segunda economía de Ecuador. Después de Guayaquil es la ciudad que mayores ingresos recibe del sector publicitario. Ocupa

el primer lugar en cantidad de compañías del sector publicitario y es aquí donde existe la sucursal de algunas empresas internacionales.

- Cuenca:

Es una ciudad pequeña pero con gran impacto en la economía ecuatoriana. Se caracteriza por ser una ciudad en donde se destaca el diseño que genera un valor agregado en el sector.

**Tabla 12. Datos de las 3 ciudades con potencial**

DATOS	GUAYAS	PICHINCHA	AZUAY	RESTO DEL PAIS
Capital	Guayaquil	Quito	Cuenca	Varias
%PIB aporte PIB nacional 2009 (1)	26.44%	21.86%	5.60%	53.4 % (a)
Población proy. 2010 (INEC)	3,744,351	2,796,838	714,341	6,949,370
Nivel de acceso a internet (INEC)	6.60%	17.50%	13.60%	3.17%
Recolección Impuestos (total bruto recaudado) en miles de US\$, 2009 (2)	2,092,335.60	3,950,029.60	330,231.90	517,679,6
Recolección Impuestos % del total, 2009 (2)	30.40%	57.30%	4.80%	7.50%
Ingresos brutos servicios publicidad %, 2009 (2)	54%	45%	1%	0%
Ingresos brutos edición e impresión %, 2009 (2)	48%	44%	4%	4%
Número de empresas servicios publicitarios, 2009 (2)	125	149	9	307
Número de	0	1	0	0

DATOS	GUAYAS	PICHINCHA	AZUAY	RESTO DEL PAIS
sucursales internacionales servicios publicitarios, 2009 (2)				
Número de empresas edición e impresión, 2009 (2)	111	146	17	174

Fuente: Prochile

**2.3.2.2. Definición del mercado objetivo y perfil del consumidor:** Los exhibidores P.O.P son productos dirigidos a compradores corporativos ya que son empresas quienes deben adquirir esta solución de exposición de su producto en lugares llamativos con publicidad que incentive a su cliente a adquirir su producto. Este producto hace posible la conexión entre fabricante y cliente.

- Perfil del comprador

Las empresas que compran nuestro producto son grandes multinacionales que venden sus bienes generalmente en almacenes minoristas.

Las multinacionales son empresas de gran tamaño presentes en muchos países. Estas empresas compran en grandes cantidades ya que prefieren unificar la exhibición de sus productos como estrategia de publicidad de recordación de marca.

A continuación se presentarán las principales multinacionales presentes en el mercado ecuatoriano. Estas empresas, además de ser clientes fieles en Colombia, también cumplen con el perfil del comprador buscado en Ecuador.



Dentro de la definición del mercado objetivo y el perfil del consumidor, es importante tener en cuenta la presencia de tiendas y grandes superficies dentro del mercado ecuatoriano, pues es aquí donde las multinacionales y empresas nacionales distribuyen sus productos y además es donde los exhibidores P.O.P son ubicados. Gracias al parentesco entre Colombia y Ecuador es posible encontrar tiendas de barrio en las cuales los productos ofrecidos son ubicados en góndolas, estanterías y exhibidores, que permiten que los productos estén al alcance del cliente.

En cuanto a las grandes superficies, Ecuador cuenta con un gran número de súper mercados líderes tales como: Grupo la favorita (supermaxi, megamaxi, AKI), Importadora el rosado (mi comisariato, hipermarket y rio store) y Almacenes TIA (tia, multiahorro). Las grandes superficies en Ecuador al igual que en todas partes del mundo manejan un gran portafolio de productos de diferentes empresas y es el principal mercado de las cadenas más grandes del país. Trabajar con este tipo de negocio abre mucho mercado pues es aquí donde los exhibidores P.O.P tienen mayor recepción y donde las multinacionales impulsan sus productos con la ayuda de la relación comercial “socio estratégica” mantenida con las grandes superficies.

Esta consta de un trato preferencial y de promoción de los productos para incrementar las ventas, desarrollando estrategias promocionales y comerciales para potenciar las relaciones con el cliente final.

**2.3.3. Análisis de la Competencia.** Según la partida arancelaria tomada para este trabajo, los principales proveedores que abarca esta partida son:

**Tabla 13. Proveedores de la posición arancelaria de Ecuador expresados en miles de dolares**

<b>Exporters</b>	<b>Imported value in 2009</b>	<b>Imported value in 2010</b>	<b>Imported value in 2011</b>
World	1,234	4,423	7,763
Perú	290	1,322	3,399
China	447	1,177	1,407
Colombia	88	663	1,317
United States of America	138	456	462
Chile	57	274	356
México	0	2	195
Panamá	15	73	131
Brasil	4	78	85
Hong Kong, China	63	138	83
Philippines	12	17	73

Fuente: Trademap

**Grafica 5. Proveedores de la posición arancelaria de Ecuador expresados en miles de dolares**



Fuente: Trademap

El principal proveedor es el Peruano, abarcando casi el 50% en el mercado ecuatoriano, seguido por china, el cual es uno de los países con mayor presencia mundial. Por último en el tercer lugar se encuentra Colombia con un monto de exportaciones a Ecuador parecidas a las de China, pero que en el último año han incrementado de manera increíble.

De la tabla anterior podemos deducir que el mercado ecuatoriano es muy llamativo para la exportación de exhibidores P.O.P no solo por el crecimiento que ha

experimentado el sector de la publicidad sino también por la acogida que ha tenido los productos colombianos.

**2.3.3.1. Competencia local:** A continuación se presentarán los competidores más importantes para la empresa INBIMA S.A.

- **INMEDEC S.A**

Nombre de la empresa: INMEDEC S.A

Dirección: Calle E3 N68-55 y De los Arupos

Ciudad: Quito

Principales productos: Todo tipo de Exhibidores tanto metálicos, plásticos, exhibidores de piso, exhibidores de pared y banderolas.

Página web: <http://www.exhibidoresinmedec.com/home.html>

#### FOTOS



- **Intercontact**

Nombre de la empresa: Intercontact

Dirección: Los Obrajes N33-26 y Quiteño Libre

Ciudad: Quito

Principales productos: Exhibidores, displays, pop up, backings, counters, roll up, etc

Página web: <http://www.intercontact.com.ec>

## FOTOS



- **Maieutike**

Nombre de la empresa: Maieutike

Dirección: San Ignacio 145 y Av. 6 de Diciembre

Ciudad: Quito

Principales productos: Empresa de fabricación de material pop y promocionales de todo tipo para la empresas.

- **Modern Display**

Nombre de la empresa: Modern display

Dirección: Urdenor 1 Mz 106 V 26

Ciudad: Guayaquil

Principales productos: Exhibidores Metálicos y Acrílicos, Ganchos, Rieles, Pie de Amigos, Cascadas

**2.3.3.2. Análisis de la competencia colombiana en el mercado:** Las empresas colombianas exportadores de la partida a Ecuador son muy pocas. De hecho una de las empresas que ha hecho exportaciones en el último año ha sido PLASTICOS RIMAX S.A. Esta empresa está encargada de la transformación y comercialización de plástico, ofreciendo productos plásticos decorativos. ESTRA

es otra de las empresas que exporta sus productos a Ecuador. Al igual que Rimax, se dedica a la producción de productos plásticos para el hogar.

Es importante tener en cuenta que las empresas anteriormente mencionadas no pueden ser consideradas como competencia dentro el mercado ecuatoriano, ya que tanto su producto como nicho de mercado es totalmente diferente al de Inbima S.A

#### **2.3.4. Análisis del Producto**

##### **2.3.4.1 Aspectos importantes para la exportación a Ecuador**

###### **Licencias**

Los importadores deben registrarse con el Banco Central del Ecuador para obtener la licencia de importación. Esta licencia se conoce como DIU (Documento Único de Importación) , se debe obtener antes de que la mercancía se envíe desde su puerto de origen. Para la obtención de este documento se debe tener la siguiente documentación:

- Factura comercial
- Número de la importación asignado por el Banco Central y el número del registro del impuesto sobre la renta.

###### **Requisitos Sanitarios**

No aplica para nuestro producto.

###### **Requisitos técnicos**

Los elementos que utilizamos para la fabricación de los exhibidores no tienen ningún requisito técnico para entrar a Ecuador.

## **Empaque**

El empaque debe ser una caja de cartón resistente para soportar el peso del exhibidor metálico durante el transporte. Debe tener marcas informativas de las cuales hace parte la respectiva etiqueta y por ultimo las siguientes marcas de manipuleo:



Proteger del agua



Este lado arriba

## **Etiquetado**

Para el mercado ecuatoriano las etiquetas deben ir en español y personalizadas con la información que el cliente requiera. Debe incluir el nombre de la empresa, dirección y número telefónico, el número de etiqueta comercial, del país de origen, de la unidad, del peso neto y del número de registro sanitario si este es requerido.

**2.3.4.2. Posicionamiento de la Marca:** Inbima SA es una marca que todavía no se encuentra registrada en el mercado ecuatoriano. Anteriormente no se había planteado la oportunidad de seleccionar este país. La idea para el posicionamiento de la Marca en Ecuador es por medio de una alianza con una empresa ya constituida en el mercado para juntar esfuerzos y así ganar reconocimiento, clientes y participación.

**2.3.4.3. Ventajas del producto en el mercado:** Los exhibidores P.O.P han sido creados para la publicidad en el punto de venta. Su función es enviar mensajes persuasivos que no se utilizan en los medios masivos. Son conocidos como “vendedores silenciosos”. En los últimos años, Ecuador ha ido reconociendo y utilizando este tipo de producto, gracias a la necesidad de proporcionar al cliente ayuda y así mismo conseguir cerrar ventas. La creciente necesidad por parte de

los clientes para obtener mayor información y calidad del producto ha hecho que las empresas recurran a este tipo de exhibidores.

Mencionado anteriormente, Ecuador cuenta con grandes cadenas de súper mercados y gran número de tiendas, las cuales pueden ser beneficiadas de material P.O.P. Muchos medios de publicidad se encuentran restringidos, pero la publicidad en el punto de venta no tiene limitaciones de ninguna especie. Los compradores toman su decisión de compra en el interior de los supermercados y tiendas y es por ello que los exhibidores P.O.P son la mejor opción para anunciar. Este es uno de los factores decisivos en la inversión de material P.O.P por parte de las multinacionales, ya que estas buscan despertar demanda y el interés por un determinado producto.

**2.3.4.4. Desventajas del producto en el mercado.** Dentro del sector de la publicidad existen algunas desventajas que afectan a nuestro producto. En Ecuador se ha generado una cultura del menor precio, es por ello que los clientes escogen la oferta más barata, sin importar el nivel de calidad. Por lo general los clientes tienen la costumbre de no pagar lo que se debe por los servicios publicitarios. Es posible que al entrar al mercado no se conozca de manera absoluta la realidad local por lo cual la venta del producto se puede perjudicar.

Para este producto existen algunos factores que dificultan el aprovechamiento del material promocional como:

- Deficiente instalación y distribución
- Competencia entre los materiales de promoción para el punto de venta.
- Apatía del detallista
- Restricciones y condiciones especiales por parte de los grandes establecimientos.

**2.3.5. Análisis de Precios.** El precio del producto puede darse al cliente de las siguientes maneras:

- Término de negociación EXW: corresponde al precio del producto en nuestra fábrica, y el cliente debería hacerse responsable de su transporte a destino. El precio del exhibidor Flex es 180 USD-EXW.
- Término de negociación DDP: corresponde al precio del producto si nosotros asumimos el transporte y nacionalización en destino del producto. El precio del exhibidor Flex es 300 USD-DDP.

**2.3.5.1. Nivel de Precios:** Describir los niveles de precios a los cuales está dirigido el producto, según existen en el país o países seleccionados, los cuales pueden ser.

- Mercado de consumo masivo
- Mercado precio mayorista
- Mercado precio minorista
- Mercado detallista
- Mercado consumidor final
- Márgenes de comercialización
- % de representantes o agentes comerciales

Tal y como hemos mencionado antes, nuestro producto es comprado en grandes cantidades por empresas que consumen a nivel nacional o regional para unificar la exhibición de sus productos, razón por la cual se considera un mercado cuyo precio debe ser para consumo masivo.

**2.3.5.2. Análisis de precios en ecuador:** En cuanto a precios puede existir una oportunidad y ventaja en el mercado ecuatoriano, ya que los precios manejados en este país son elevados debido a :

- La mayoría de los insumos utilizados para estos productos son importados
- La mano de obra es cara.
- La industria trabaja al 60% de la capacidad instalada.

Es importante considerar que el precio se determina de acuerdo al tipo de material, técnica, terminado y cantidad a producir.

**2.3.6. Análisis de Logística.** Ecuador tiene diferentes puertos y diferentes medios para importación. El medio más utilizado para las importaciones publico comercial es el marítimo, abarcando casi un 70% del total de las importaciones, seguido por el 12% representado por el aéreo y el terrestre con el 11,6% . Cabe mencionar que esto puede variar dependiendo del tipo de producto.

La mayoría de los productos publicocomercial provienen de Perú, Chile, Colombia y Estados Unidos. En cuanto a nuestro país, las importaciones a Ecuador desde Colombia se realizan como medio principal, el terrestre.

A nivel general, el puerto de mayor de transito de productos entrantes es el de Guayaquil con una participación de 75% (incluye porción marítima y aérea), seguido del puerto de Quito. Respecto a la entrada de productos Colombianos, este se realiza principalmente en el puerto de Quito siendo el segundo país de mayor importancia en la entrada de productos a este puerto. Su puerto de origen es en Bogotá. En cuanto a materia terrestre, el principal origen es Colombia, ingresando por Tulcán, las principales ciudades importadoras de productos por este medio son: Bogotá, Cali y Medellín.

### **2.3.7. Requerimientos para la Formación de una Empresa**

#### **Incentivos**

- Reducción de tres puntos del Impuesto a la Renta, 1% anual, de tal manera que en el 2013, éste será del 22%.
- Exoneración del Impuesto a la Salida de las Divisas (2%) para financiamiento externo de más de un año plazo y con tasas menores a la tasa máxima aprobada por el BCE.
- Exoneración en el cálculo del impuesto mínimo del 2011 y en adelante de: los gastos incrementales por nuevo empleo o mejoras salariales, adquisición de nuevos activos para mejoras de productividad y tecnología, producción más limpia y de todos los incentivos de este Código.
- Reducción del 10% del Impuesto a la Renta para la reinversión de la utilidad en activos productivos de innovación y tecnología.

## **2.4. PAIS ALTERNO**

### ESTADOS UNIDOS

**2.4.1. Información General Del País:** Estados Unidos de América es uno de los países más grandes de la Tierra. Su 9.372.610 km. se sitúa en el tercer lugar, tras Rusia y Canadá. Su territorio se extiende por la mayor parte de América del Norte, con Alaska, y por el Pacífico. Abarca cinco husos horarios desde el -5 hasta el 10 UTM. A pesar de sus dimensiones funciona como un país unitario, ya que tiene una economía perfectamente integrada. Es la primera potencia económica del mundo.

Estados Unidos limita al norte con Canadá, a través del paralelo 49° N, los Grandes Lagos y el río San Lorenzo, y con el océano Glaciar Ártico (Alaska); al este con el océano Atlántico; al sur con México gran parte de la frontera está a lo largo del río Grande; y al oeste con el océano Pacífico.

Su capital es Washington D.C. Fue colonia del Reino Unido hasta que declaró su independencia el 4 de julio de 1776. No obstante, esta independencia sólo fue de trece Estados del este. A lo largo de su historia Estados Unidos ha incrementado su territorio hacia el oeste a costa de los territorios colonizados por España y Francia; y de México. Salvo Hawái en el Pacífico y Alaska al norte, el territorio de Estados Unidos es muy compacto. Sólo la península de Florida da variedad a sus costas. A los Estados incluidos en este conjunto contiguo se les llama los Estados Unidos continentales. La moneda de Estados Unidos es el dólar estadounidense, que gracias a su gran potencial económico se ha convertido en la divisa internacional por excelencia. Estados Unidos no tiene un idioma oficial pero la lengua mayoritaria es el inglés, seguido del español. No obstante, y gracias al carácter netamente inmigrante de la población, se hablan la mayoría de los idiomas del mundo. El hecho de que sea el inglés la lengua mayoritaria hace que las leyes, las decisiones del gobierno y la justicia se redacten en inglés. Estados Unidos se divide en 50 Estados y un distrito federal: Washington D.C. (Distrito de Columbia). Cada uno de estos Estados está subdividido en diversos condados, que son la menor unidad administrativa del país. Además de los Estados existen otros territorios que dependen de Estados Unidos para determinadas cuestiones políticas, como la defensa. Son los territorios de: Puerto Rico, un Estado libre asociado que no tienen el derecho de votar en las elecciones federales, y Islas Marianas del Norte, Guam, las Islas Vírgenes Americanas y Samoa Americana que sí votan en las elecciones federales. Otras posesiones de Estados Unidos son las islas Wake, Midway, Jarvis, Howland, Baker, el atolón Johnston, y el arrecife Kingman en el Pacífico; a lo que hay que añadir tres entidades, los Estados Federados de Micronesia, Palau y la República de las Islas Marshall, que se han convertido en Estados soberanos, con gobierno propio y una libre asociación preferente con Estados Unidos.

La sociedad norteamericana es urbana en más de un 75%. En la región del noreste y en California se dan fenómenos de megalópolis. El continuo urbano se

extiende desde Washington hasta los Grandes Lagos, casi sin interrupción. Es muy frecuente encontrar desde grandes conjuntos urbanos hasta ciudades medias de unos 200.000 habitantes. Apenas existen pueblos de menor tamaño; y casi ninguno de menos de 5.000 habitantes. Son ciudades que se extienden mucho en superficie, hasta llegar a la urbanización, por esta razón se consideran por un lado la población de la ciudad y por otro la de su área metropolitana.

**Las ciudades más grandes de Estados Unidos son:**

- \* Nueva York 8.143.200 h (área metropolitana 24.112.176 h)
- \* Los Ángeles 4.097.340 h (área metropolitana 18.313.809 h)
- \* Chicago 2.842.518 h (área metropolitana 11.318.384 h)
- \* Washington D.C. 553.523 h (área metropolitana 8.026.607 h)
- \* San Francisco 739.426 h (área metropolitana 7.159.693 h)
- \* Filadelfia 1.463.281 h (área metropolitana 5.951.797 h)
- \* Dallas 1.213.825 h (área metropolitana 5.931.956 h)
- \* Detroit 886.675 h (área metropolitana 5.905.754 h)
- \* Boston 589.141 h (área metropolitana 5.809.111 h)

Las ciudades son modernas. Casi no tienen edificios de más de 80 años, salvo las más emblemáticas como San Francisco, Washington, Nueva York, Nueva Orleans o Boston. En el centro de las ciudades, al contrario de lo que pasa en Europa, está casi ausente la función residencial. En él suele vivir la gente pobre. El modelo de vivienda ideal es la casa unifamiliar muy barata de construir, aunque no es la más generalizada. El coche privado es vital en esta sociedad, y las comunicaciones dentro de la ciudad son muy buenas. El plano ortogonal generalizado en la mayoría de las ciudades permite el uso fácil del automóvil.

**Tabla 14. Datos macroeconómicos**

<b>PAIS</b>	<b>Estados Unidos</b>
Capital	Washington DC.
Ciudad más poblada	Nueva York
Idioma oficial	Ingles Estadounidense
Gentilicio	Estadounidense
Forma de gobierno	República federal constitucional
Presidente	Barack Obama.
Vicepresidente	Joseph Biden
Independencia	4 de julio de 1776
Superficie total	9.826.675 km.
Fronteras	12.219 km
Población	311.999.354
Densidad de la población	33.723 hab/km.
Religión	protestantismo
Balanza comercial	US\$478,6 millones FOB
PIB per cápita	(USD) 48.442
Deuda externa	USD 5,29 billones de dólares
Inflación	0.039 % mensual y anual 2.162 %
Tasa de desempleo	9%
Moneda	Dólar Estadounidense
Aeropuertos	5146 con pistas en pavimento
Transporte marítimo	99.08%
Dominio internet	US

**2.4.1.1 Clima y geografía.** Debido al gran tamaño de Estados Unidos podemos encontrar ejemplos de la mayor parte de los climas del mundo, y una vegetación abundante y variada. La mayor parte de Estados Unidos está dentro del imperio biogeográfico Holoártico, pero el sur de California, Arizona, Nuevo México y Florida entra dentro del imperio Neotropical. Además Hawaii está dentro del imperio Paleotropical. No obstante las diferencias todo el conjunto entra dentro de la ecozona Neártica. El clima de tundra aparece en el norte de Alaska. Es el tipo de clima menos representado en el país.

El clima de los bosques boreales aparece en todo el centro de Alaska, muy modificado por el relieve montañoso del país. El clima continental húmedo aparece básicamente en al este del río Misisipi y los montes Apalaches, en la mitad norte de esta región. También se encuentra en algunos puntos concretos del oeste de las Rocosas, pero está muy desvirtuado. El clima seco de las latitudes medias aparece en las zonas centrales de Estados Unidos, al este del río Misisipi, y en muchas de las depresiones de las Rocosas.

El clima marítimo de la costa oeste tiene muy poca representación. Se limita a una estrecha franja de la costa del Pacífico, desde el norte de California hasta la frontera con Canadá, y en la costa de Alaska. La causa de este magro desarrollo se deba a la proximidad de las montañas a la costa.

El clima mediterráneo también aparece en una franja muy estrecha de la costa oeste, en el centro y sur de California. Al igual que el anterior, su escaso desarrollo se debe a la presencia inmediata de altas montañas. El clima subtropical húmedo aparece en todo el sudeste de Estados Unidos, desde la mitad sur de la costa este hasta casi la frontera con México por buena parte del golfo de México, y penetrando bastante en el interior por el sur de las llanuras centrales. El clima subtropical seco se encuentra en las inmediaciones de los desiertos del sur de Estados Unidos, en los Estados de Tejas, Nuevo Méjico, Arizona y California. El clima tropical seco aparece en puntos concretos en los valles profundos del sur de las Rocosas y a sotavento de los vientos del oeste. No tienen mucho desarrollo pero son muy significativos. El clima monzónico y de los vientos alisios en el litoral se encuentra en la punta sur de Florida, y también está muy escasamente representado.

**2.4.1.1. Situación económica:** Estados Unidos es la economía más importante del mundo. Se trata de un régimen liberal- capitalista en el que podemos encontrar todo tipo de empresas, desde las grandes multinacionales presentes en todo el

mundo, hasta las pequeñas empresas que solucionan la economía de una familia. El sector empresarial está muy bien estructurado.

La mayor parte de la población activa trabaja por cuenta ajena. La movilidad del mercado de trabajo es muy grande, lo que permite un cambio frecuente de trabajo, pero dificulta la organización de asociaciones de obreros. La agricultura de Estados Unidos está altamente especializada. Se trata de una agricultura moderna que usa todos los elementos que le proporciona la revolución verde. Predominan las explotaciones con grandes extensiones de tierra, pero no es una agricultura extensiva. Esto hace de la agricultura estadounidense una de las más rentables del mundo. La producción no está directamente subvencionada, pero tiene un sistema de protección de los precios mínimos que hace las veces de subvención. La agricultura en Estados Unidos ocupa a muy poca población activa.

La especialización regional nos permite distinguir seis zonas o regiones:

- Zona aldononera:

En torno al golfo de México, al sur de los montes Apalaches y en las zonas más favorables de las riberas del Misisipi. Los cultivos tropicales: en una estrecha franja costera en el Atlántico y el golfo de México. Es dominante en Florida.

- Zona del maíz:

Ocupa toda la mitad este de Estados Unidos.

- Zona del trigo de invierno:

Se cultiva desde los montes Flint hasta los Apalaches y en una estrecha franja que llega a la costa.

- Zona de trigo:

En las zonas más frías del norte y más secas del oeste. Se encuentra a continuación de la zona del maíz y al este de los Grandes Lagos.

- Zona de forrajes y ganadería:

En las zonas más frías y húmedas de EE UU. La encontramos desde el este de los Grandes Lagos hasta la costa atlántica.

La pesca y la silvicultura son dos de los grandes recursos del país. La flota estadounidense es una de las más grandes del mundo, y pesca en todo el globo con grandes buques, y con todos los medios a su alcance. Las grandes extensiones del país, y sus grandes bosques, lo convierten en uno de los principales países productores de madera. Gracias a la enorme extensión de Estados Unidos los recursos naturales son muy abundantes. La industria extractiva es una de las más importantes del país.

Se destaca la producción de:

- Carbón: muy abundante sobre todo en la región de los Apalaches, Michigan, las Rocosas y la costa del Pacífico.
- La industria del hierro y el acero se concentra en la región de los Grandes Lagos, al norte de los Apalaches y en la cordillera de Mesabi existen grandes reservas de hierro. Esta es la región industrial por excelencia.
- El petróleo se centra en Texas, Arkansas, Kansas, Oklahoma y, en general, todo el centro occidental desde el norte de los Apalaches, asociado al carbón, hasta California. Estados Unidos es la principal potencia industrial del mundo. La energía es barata, por lo que el consumo de la misma, para producir, es demasiado alto. Este es el mayor problema de la industria Estadounidense. Esto hace que la industria sea altamente competitiva, pero también muy contaminante. La inversión en industria es muy alta. La mano de obra es

barata y está altamente cualificada. Todo ello permite unos precios muy competitivos en el mercado internacional. Destaca en todo tipo de industrias. El consumo de energía es muy alto. Más de 12.000 kw/h per cápita. Las regiones productoras de energía están muy cerca de las consumidoras, ya que la libertad de precios hace que se ahorre en el transporte de la energía eléctrica. El sector terciario es, también, el más fuerte del mundo. No sólo se ofrecen todo tipo de servicios, sino que es tan dinámico que aquí se inventan muchos servicios de los que luego triunfan en todo el mundo. El comercio y las finanzas dominan sus sectores en el ámbito internacional. También son muy importantes los transportes y las comunicaciones. Estados Unidos tiene uno de los sistemas de comunicaciones más densos y eficaces del mundo. La red de carreteras y el ferrocarril comunica todo el territorio, sobre todo las grandes aglomeraciones y los grandes centros económicos del país. El transporte aéreo es muy intenso, y el preferido para el tránsito de pasajeros entre estados. Los medios de comunicación de masas marcan la forma de transmitir la información en el resto del mundo. La propaganda y la publicidad es una de las bases del alto consumo de esta sociedad.

#### **2.4.1.2. Justificación Del Mercado**

- Franja en el mercado objetivo

Nuestros cliente de exhibidores son empresas que necesitan una solución a la exhibición y exposición de sus productos, razón por la cual son empresas productoras y cuyos productos se distribuyen en tiendas minoristas. Tenemos el conocimiento de que en estados unidos la venta a estas grandes compañías multinacionales se hace a través de agente por lo cual nos interesa darnos a conocer a estos intermediarios, quienes al final llevaran nuestra mercancía al cliente objetivo.

- Percepción:

La percepción que se tiene de este mercado es positiva ya que es el mayor comprador de la partida arancelaria en la que se clasifica nuestro producto. Además de esto muchas de las multinacionales a las cuales les vendemos actualmente tienen casa matriz en este país y compran a nivel regional razón por la cual el nivel de compras es muy atractivo.

- Distribución:

Los importadores son agencias o intermediarios que ganan por un margen al precio del producto y son estos quienes llevan el producto a las multinacionales o grandes marcas que necesitan los exhibidores. La mayoría de los estados importadores de la partida arancelaria se encuentran ubicados en la parte oriente del país y muy cerca de la costa. Esto facilita mucho el transporte ya que se hace vía marítima y el transporte interno en USA no acarrea grandes cantidades de tiempo.

**2.4.2. Análisis del Sector.** Estados Unidos es uno de los países más grandes e influyentes en el mundo. Es por ello que grandes multinacionales invierten gran parte en publicidad dentro de este país. En el año 2012 la inversión en marketing incremento un 4% y se espera en que en el 2013 aumente en un 5,3%. Gracias a estas proyecciones, muchas empresas como Unilever, Coca-Cola, PepsiCo, están considerando la idea de invertir más en marketing.

Hoy en día Internet se ha convertido en el medio principal para la inversión en publicidad, aportando un 55% gracias a las redes sociales en las cuales observan millones de anuncios.

A pesar del gran crecimiento del internet como medio de publicidad, las multinacionales no olvidan que siempre el camino de la compra termina en la

tienda y es por ello que la empresas manejan un presupuesto amplio para todo tipo de publicidad utilizado en las tiendas o supermercados.

#### **2.4.2.1. Acerca de los exhibidores POP en Estados Unidos**

- El material de marketing POP en un gran negocio en estados unidos, con una inversión sobre los USD\$ 20 billones.
- Los exhibidores POP tienen una larga historia en el mercado estadounidense. Más 75 años ha sido utilizado para bebidas alcohólicas y para los bienes de consumo.
- A pesar de ser un buen negocio se consideró siempre como un “mal necesario” ya que no se consideraba como una herramienta competitiva. (Este pensamiento ya se cambió)
- El material POP le ha dado una ventaja competitiva a las compañías de bebidas.

#### **2.4.2.2 Las tres realidades del POP Marketing**

**Proliferación de medios:** A pesar de la gran inversión y participación de la publicidad en las redes sociales, es improbable que cualquier marca o producto llegue efectivamente a los grandes segmentos de la población, mientras que con el POP y la imaginación es posible hacerlo.

**Frecuencia de Compra:** En Estados Unidos, hoy en día en el afán de no tener tiempo, los ciudadanos han incrementado las visitas a los supermercados para adquirir solo unos cuantos productos (trips to the store). Muchos de los compradores se apoyan en el material POP para proveerse de mayor información de los productos y hace realizar su decisión de compra.

Lealtad del comprador: El número de destinos al por menor de la que un comprador puede elegir ha crecido de manera exponencial, y las tiendas van y vienen a veces a una velocidad vertiginosa. Del mismo modo nuevas marcas, nuevos productos y nuevas categorías de productos continúan siendo introducidos a una velocidad vertiginosa. La explosión de opciones ha fomentado un comportamiento comercial donde desarrollar la lealtad del cliente es difícil, si no imposible de cultivar. Lo anterior hace que la adquisición de material POP por parte de las empresas, sea un factor para aumentar la competitividad de sus productos y así tener ventaja sobre sus rivales.

### **2.4.3. Tamaño del Mercado**

#### **2.4.3.1. Principales ciudades en el mercado**

Las ciudades más importantes de Estados Unidos por cantidad de habitantes son:

- **Nueva York – Newark:** 19.2 millones
- **Los Ángeles-Long Beach-Santa Ana:** 12.675 millones
- **Chicago:** 9.134 millones
- **Miami:** 5.699 millones
- **Washington:** 4.421 millones

**Tabla 15. Los estados que más compran artículos de la partida arancelaria son:**

ESTADOS IMPORTADORES DE ESTADOS UNIDOS					
DESCRIPCIÓN PARTIDA	demás muebles de metal				
NUMERO DE PARTIDA	9403200000				
Estado	Valor importado en 2007	Valor importado en 2008	Valor importado en 2009	Valor importado en 2010	Valor importado en 2011
California			\$ 496.814.781,00	\$ 653.650.561,00	\$ 753.491.546,00
Texas			\$ 221.796.978,00	\$ 274.496.109,00	\$ 264.011.159,00
Illinois			\$ 182.641.306,00	\$ 223.841.596,00	\$ 253.911.669,00
Georgia			\$ 219.869.711,00	\$ 230.371.049,00	\$ 245.254.498,00
New Jersey			\$ 107.436.155,00	\$ 126.435.184,00	\$ 161.472.152,00
New York			\$ 124.537.112,00	\$ 157.224.405,00	\$ 158.997.086,00
Minnesota			\$ 124.784.267,00	\$ 137.089.208,00	\$ 126.656.940,00
Pennsylvania			\$ 109.288.646,00	\$ 104.500.953,00	\$ 105.919.817,00
Ohio			\$ 71.576.813,00	\$ 82.918.133,00	\$ 98.089.356,00
Florida			\$ 63.011.002,00	\$ 85.099.672,00	\$ 88.231.927,00
North Carolina			\$ 88.531.319,00	\$ 103.756.033,00	\$ 87.188.888,00
Wisconsin			\$ 41.094.544,00	\$ 51.360.174,00	\$ 81.370.732,00

- California

Es un estado situado al suroeste del país con una población de 38 millones de habitantes.

Es el estado más poblado de los Estados Unidos. Tiene una agricultura desarrollada y también especialización en industrias como la eléctrica y la médica. Su posición geográfica justo al borde del océano pacífico facilita el acceso de mercancía y productos provenientes del mundo.

- Texas

Está situado en la región sur del país tanto en extensión como en población es el segundo estado de Estados Unidos con una población de 24.7 millones de habitantes y en constante aumento, gracias a sus vastos pozos petrolíferos Texas se ha diversificado económicamente su PIB es el segundo más alto del país, aunque su capital es Austin su ciudad más poblada es Houston, la influencia de Texas estimula una gran actividad comercial Texas ostenta el record de ser el mayor exportador de bienes entre todos los Estados Unidos de EUA (superando

los US\$192.200 millones). El área metropolitana de Dallas-Fort Worthes el segundo centro comercial del país su principal socio comercial es México.

- Illinois

Localizado en la región del Medio Oeste. Con su población de 12.419.293 habitantes, es el estado más poblado del Medio Oeste y el quinto más poblado del país, cerca de un 65% de la población del estado vive en el área metropolitana de Chicago uno de los mayores centros industriales y financieros del mundo y el segundo del país solo por detrás de Los Ángeles y el segundo mayor centro financiero solo por detrás de Nueva York. A pesar de que Illinois tiene una economía altamente diversificada, a partir de la crisis de 2008 -2010 el estado se encuentra en quiebra técnica con una deuda de más de 5.000 millones de dólares. Las actividades y productos industriales más destacados del estado son la maquinaria, el procesado de alimentos, el material eléctrico, los productos químicos, la prensa, los productos de metal, los equipamientos de transporte, el petróleo y el carbón.

- Georgia

Ubicado en la región sur del país, al norte de la Florida, su población ha tenido uno de los más altos crecimientos de las últimas décadas, es uno de los líderes nacionales en producción de madera el estado posee más de 50.000 granjas, que cubren aproximadamente el 30% de Georgia. Juntas. La agricultura y la ganadería suponen el 1.85% del PIB del estado, los principales productos industrializados fabricados en el estado son los alimentos industrializados, equipamientos de transportes, productos químicos, textiles, maquinaria, productos de madera, y material publicitario. Los servicios constituyen el 77% del PIB de Georgia entre comunitarios y personales, comercio al por mayor y por menor, financieros e inmobiliarios, gubernamentales, transportes y telecomunicaciones.

- New york

New york city es la ciudad más poblada del estado de Nueva York y la segunda aglomeración urbana del continente, desde finales del siglo XIX es uno de los principales centros mundiales de comercio y finanzas. La ciudad de Nueva York es un enlace global para el comercio y los negocios internacionales, siendo uno de los centros neurálgicos de la economía mundial, la ciudad es uno de los principales centros de finanzas aseguradoras, bienes raíces, medios de comunicación, y artes de los estados unidos, su área metropolitana tiene un producto metropolitano bruto( índice similar al PIB pero localizado en un área urbana) de \$952.600 millones para la cuenta con la mayor parte de la actividad económica de los estados de Nueva york y Nueva Jersey muchas de las principales corporaciones nacionales tienen su sede en la ciudad se destaca por su gran cantidad de empresas extranjeras . el PIB de Nueva York es de 826. 488 millones de dólares de ser un país independiente sería una de las 15 principales economías del mundo.

**2.4.3.2. Perfil del comprador:** Los exhibidores P.O.P son productos dirigidos a compradores corporativos ya que son las empresas quienes deben adquirir esta solución de exposición de su producto en lugares llamativos y con publicidad que incentive a su cliente a adquirir su producto. Nuestro producto hace posible esta conexión entre fabricante y cliente.

- Perfil del comprador corporativo

Las empresas que compran nuestro producto son grandes multinacionales que venden sus bienes generalmente en almacenes minoristas. Las multinacionales son empresas de gran tamaño presentes en muchos países. Estas empresas compran en grandes cantidades ya que prefieren unificar la exhibición de sus productos como estrategia de publicidad de recordación de marca. Algunos de

nuestros clientes actuales y que también esperamos sean nuestros futuros compradores son:



En cuanto al inicio de las operaciones se hará en el estado de California y el estado de la Florida. El estado de California resulta muy llamativo por ser el de mayor cantidad de importaciones de la partida arancelaria de nuestro producto y el estado de Florida tiene dos motivos de interés de parte de Inbima: a) es un área de concentración de mucha población latina para la cual van dirigidas gran parte de estas exhibiciones b) contamos en Miami con una oficina de representación de nuestra marca que puede darnos soporte con más clientes y apoyo en ventas y logística de importación.

## 2.4.4. Análisis de la Competencia.

Tabla 16. Países proveedores de la partida arancelaria

DESCRIPCIÓN PARTIDA ARANCELARIA						
PARTIDA ARANCELARIA 9403200000						
NOMBRE DE LA EMPRESA	LR FOB EXPORTAD	DESTINO	ALOR FOB EXPORTAD	DESTINO	ALOR FOB EXPORTAD	DESTINO
	2009		2010		2011	
H.J.A. S.A.	\$ 3.881.870,02	Estados Unidos	\$ 2.522.832,01	Estados Unidos	\$ 2.655.670,70	Estados Unidos
FROG DESIGN S.A.	\$ 1.594.959,71	Venezuela, Perú, Panama	\$ 961.342,31	Panamá, Trinidad y Tobago, Venezuela, República Dominicana	\$ 900.918,50	Venezuela, El Salvador, República Dominicana, Trinidad y Tobago
TECHOSALUD AMERICA S.A.	\$ 1.249.322,20	México	\$ 941.715,18	Panamá, México	\$ 796.029,65	Venezuela, República Dominicana, Antillas Holandesas, Panamá
ABCOLOR CARTON DISPLAY S.A.	\$ 793.711,92	Venezuela, Panamá, Puerto Rico	\$ 629.050,77	Venezuela, Puerto Rico, Panamá, Aruba	\$ 771.573,78	Panamá, El Salvador
UMIFLAST S.A.	\$ 769.902,34	Puerto Rico, Venezuela	\$ 564.278,76	Venezuela, Puerto Rico, Panamá,	\$ 598.520,20	Panamá
PRACTICO'S LIMITADA EN CONCORDATO	\$ 648.931,10	República Dominicana, Puerto Rico	\$ 451.926,34	Venezuela, Ecuador, Honduras, Costa Rica, Guatemala, Jamaica	\$ 333.252,72	Puerto Rico
DOTAL S.A.	\$ 617.639,37	Venezuela, Panamá, Ecuador	\$ 440.359,19	Puerto Rico, Panamá, Costa Rica	\$ 330.164,79	Panamá, Costa Rica
GRUPO DIFORMA S.A.	\$ 642.173,00	Puerto Rico, Estados Unidos	\$ 397.873,94	Venezuela, Puerto Rico	\$ 278.406,22	República Dominicana, Puerto Rico
ALGAMAR S.A.	\$ 525.393,94	Estados Unidos, República Dominicana, Jamaica, Ecuador, Costa Rica	\$ 368.204,70	Venezuela, Ecuador,	\$ 272.063,00	Estados Unidos
IMPRODEMA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFI	\$ 487.357,00	Venezuela, República Dominicana, Panamá, Aruba	\$ 289.165,00	Panamá, Chile, República Dominicana, Uruguay	\$ 259.577,73	Venezuela, Panamá, El Salvador
INNERCIA S.A.	\$ 483.714,46	Perú, Chile, República Dominicana,	\$ 247.126,40	Venezuela	\$ 256.576,68	Panamá, Venezuela, Holanda, Perú
DISPLAYS & POP S.A.S	\$ 451.242,78	Puerto Rico, Estados Unidos, Trinidad y Tobago	\$ 241.440,30	Venezuela, Panamá	\$ 252.199,60	Bolivia, Puerto Rico
EXHIBIDORES DE ACERO S.A. EXDAL	\$ 428.551,40	Panamá	\$ 227.910,00	Estados Unidos	\$ 221.876,11	Venezuela, Panamá, Puerto Rico
REJILLAS PLASTICAS S.A.	\$ 388.793,96	Puerto Rico, Bolivia, Ecuador, Perú, Ecuador	\$ 229.109,72	Panamá, Venezuela,	\$ 208.902,63	Venezuela
MANUFACTURAS MUÑOZ S.A.S	\$ 354.012,20	Puerto Rico, Panamá, Venezuela	\$ 204.170,00	Trinidad y Tobago	\$ 198.119,28	Panamá, Ecuador
INBIMA S. A.	\$ 317.698,90	Venezuela, Costa Rica	\$ 187.146,00	Panamá	\$ 197.628,00	Panamá, Venezuela, Ecuador

Fuente: Bacex

## 2.4.4.1. Análisis de la competencia Local

### POP displays

- **Nombre de la empresa:** POP displays
- **Dirección:** 555 Tuckahoe Road
- **Ciudad:** Yonkers
- **Principales productos:** Todo tipo de exhibidores
- **Página web:** <http://popdisplaysusa.com/index.htm>

### FOTOS



## Imi Merchandising

- **Nombre de la empresa:** Imi Merchandising
- **Dirección:** 111-01 14th avenue
- **Ciudad:** College point, NY
- **Principales productos:** Se encarga de prestar servicios de mercadeo, incluyendo la producción de exhibidores y material POP.
- **Página web:** <http://www.imimerchandising.com/home.htm>

## FOTOS



## Pratt Display

- **Nombre de la empresa:** Pratt display
- **Dirección:** Estan en 6 ciudades de Estados Unidos
- **Ciudad:** Atlanta, GA. Totowa, NJ. Cincinnati, OH. Hebron, KY. Oakland, CA
- **Principales productos:** Hacen todo tipo de exhibidores, tanto temporales, semi temporales, exhibidores permanentes, impresión. También diseñan y manufacturan dichos exhibidores siendo amigables con el medio ambiente.
- **Página web:** <http://display.prattindustries.com>

## FOTOS



## Innomark Communications

- **Nombre de la empresa:** Innomark communications
- **Dirección:** 420 Distribution Circle
- **Ciudad:** Fairfield, OH 45014
- **Principales productos:** Se especializan en la fabricación de exhibidores temporales y permanente. También producen y diseñan empaques para productos.
- **Página web:** <http://www.innomarkcom.com>

## FOTOS





### Rand Diversified

- **Nombre de la empresa:** Rand diversified
- **Dirección:** 3 Ethel Rd., Suite 301
- **Ciudad:** Edison, NJ 08817
- **Principales productos:** Se especializan en la fabricación de exhibidores de todos los tamaños y para cualquier tipo de publicidad.
- **Página web:** <http://www.rand-div.com>

### FOTOS



...e plastic substrates and manufacturing  
...ses such as injection molding, rotational  
...g, distortion vacuum forming, and hand  
...ion were combined to give kids a great ca



...K2 standee reminded kids and parents alike to  
...r favorite Cadbury Adams candy.



...eye-catching and sturdy permanent display wa

**2.4.4.2. Análisis de la competencia colombiana en el mercado:** A continuación se mostraran las empresas colombianas que exportan sus productos a Estados Unidos

### **Frog design**

- **Nombre de la empresa:** Frog Design
- **Dirección:** Cra 116 No. 14B-95 Barrio Fontibón, el recodo
- **Ciudad:** Bogotá DC
- **Principales productos:** Exhibidores metálicos, exhibidores plásticos, exhibidores de piso, estantería de metal y vidrio, góndolas.
- **Página web:** <http://frogdesign-sa.com/>

### **FOTOS**



### **ABCColor carton display**

- **Nombre:** ABCColor display
- **Dirección:** Cll. 17ª No. 68d-26
- **Ciudad:** Bogotá DC
- **Principales productos:** Exhibidores POP, puntos de góndola y especialidad en exhibición de cartón.
- **Página web:** <http://www.abcdisplays.com/>

## FOTOS



## Diforma

- **Nombre de la empresa:** Grupo Diforma
- **Dirección:** Cra. 90 No. 17 B-39 Bodega 27
- **Ciudad:** Bogotá DC
- **Principales productos:** Exhibidores, material POP
- **Página web:** <http://www.grupodiforma.com/web/>

## FOTOS



## Inercia

- **Nombre de la empresa:** Inercia Grupo diseño
- **Dirección:** Cra 12 N. 71 - 53 Ofc. 203

- **Ciudad:** Bogota DC
- **Principales productos:** Exhibidores, stands para eventos, impresión de material gráfico.
- **Página web:** <http://www.innercia.net/>

## FOTOS



### 2.4.5. Análisis del Producto

#### 2.4.5.1 Aspectos importantes para la exportación a Estados Unidos

##### Licencias

En nuestro caso podrían ser permisos de las multinacionales para imprimir sus logos y publicidades en los exhibidores. Tenemos restricción de vender estos productos únicamente a nuestro cliente y en muchas ocasiones también nos restringen el diseño de los exhibidores para su uso exclusivo.

### **Requisitos Sanitarios**

No aplica para nuestro producto.

### **Requisitos técnicos**

El metal y los elementos que utilizamos para la fabricación de los exhibidores no tienen ningún requisito técnico para entrar a Estados Unidos.

### **Empaque**

El empaque debe ser una caja de cartón resistente para soportar el peso del exhibidor metálico durante el transporte. Debe tener marcas informativas de las cuales hace parte la respectiva etiqueta y por ultimo las siguientes marcas de manipuleo:



Proteger del agua



Este lado arriba

### **Etiquetado**

Para el mercado estadounidense las etiquetas deben ir en inglés y personalizadas con la información que el cliente requiera. La información básica que debe tener la etiqueta es la siguiente: nombre de la empresa exportadora, nombre del cliente o empresa importadora (destinatario), descripción de la mercancía o nombre del producto, cantidades, peso y observaciones importantes. La siguiente es una etiqueta utilizada en una exportación que realizamos a Panamá en el presente año.



CAJA NO. • BOX NO.:	
PROVEEDOR • SUPPLIER:	INBIMA S.A.
NOMBRE DEL PRODUCTO • PRODUCT NAME:	
CÓDIGO DEL PRODUCTO • PRODUCT CODE:	
PAÍS DESTINO • COUNTRY OF DESTINATION:	PANAMÁ
LUGAR DE ENTREGA • DELIVERY PLACE:	ZONA LIBRE DE COLÓN
NÚMERO DE CAJAS: ___ POR: ___ UNIDADES • NUMBER OF BOXES: ___ PER: ___ UNITS	
TOTAL DE UNIDADES EN ÉSTA CAJA: ___ • TOTAL UNITS INSIDE THE BOX: ___	
PESO • WEIGHT:	
OBSERVACIÓN • COMMENT:	LACTACYD

**2.4.5.2. Posicionamiento de la Marca:** INBIMA SA es una marca que todavía no se encuentra registrada en el mercado pero ya se están haciendo los trámites para registrarla. Hay dos razones principales por las cuales la marca no está posicionada en Estado Unidos: a) tal y como se mencionó antes la marca no se encuentra registrada aun; b) nuestro productos no generan recordación de nuestra propia marca pues no llevan el nombre de nuestra empresa sino que su función es publicitar a nuestros clientes y a su marca.

**2.4.5.3 Ventajas del producto en el mercado:** Hemos encontrado que la comercialización de nuestros exhibidores tiene ciertas ventajas en el mercado estadounidense:

- Conocemos muy bien la tecnología y las técnicas que utilizamos para la fabricación lo que nos da una ventaja en la calidad de producción.
- Contamos con una buena capacidad de producción para satisfacer un nuevo mercado de exportación.

- Podemos fabricar lotes más pequeños y a precios muy competitivos.
- Los exhibidores soportan suficiente peso, especialmente para los productos estadounidenses que tienden a venderse en paquetes de grandes cantidades.
- Muchos latinos que se ven atraídos por el tipo de estantería que vendemos se encuentran residencialmente ubicados en los estados a los que pretendemos llegar con nuestro producto.

#### **2.4.5.4 Desventajas del producto en el mercado**

- Este tipo de exhibición no es ampliamente acogida por los estadounidenses nativos.
- El transporte de este exhibidor puede ser complicado en términos del peso al apilarlo para el embalaje, lo que representa mayores costos en empaque.
- Puede ser un exhibidor de gran tamaño para tiendas o almacenes cuyo espacio es reducido.

**2.4.6. Análisis de Precios.** El precio del producto puede darse al cliente de las siguientes maneras:

- Termino de negociación EXW: corresponde al precio del producto en nuestra fábrica, y el cliente debería hacerse responsable de su transporte a destino. El precio del exhibidor Flex es 180 USD-EXW.
- Termino de negociación DDP: corresponde al precio del producto si nosotros asumimos el transporte y nacionalización en destino del producto. El precio del exhibidor Flex es 300 USD-DDP.

**2.4.6.1. Nivel de Precios:** Describir los niveles de precios a los cuales está dirigido el producto, según existen en el país o países seleccionados, los cuales pueden ser.

- Mercado de consumo masivo
- Mercado precio mayorista
- Mercado precio minorista
- Mercado detallista
- Mercado consumidor final
- Márgenes de comercialización
- % de representantes o agentes comerciales

Tal y como hemos mencionado antes, nuestro producto es comprado en grandes cantidades por empresas que consumen a nivel nacional o regional para unificar la exhibición de sus productos, razón por la cual se considera un mercado cuyo precio debe ser para consumo masivo.

## **2.5 PAIS CONTINGENTE**

### VENEZUELA

**2.5.1 Información General del País.** Venezuela, denominada oficialmente como República Bolivariana de Venezuela, es un país ubicado en el continente americano. Su forma de gobierno es Republica federal presidencial, pero en los últimos años ha experimentado una forma de gobierno diferente a la especificada en su constitución debido su actual presidente Hugo Chávez. Venezuela se encuentra ubicada en la parte norte del continente, por encima de la línea del Ecuador. Tiene una extensión territorial de 916.445 km<sup>2</sup> los cuales se encuentran divididos en 233 entidades federales y un distrito capital. Venezuela limita al norte con el mar Caribe, al este con el océano Atlántico y Guayana, al sur con Brasil y al suroeste con Colombia. Por su ubicación geográfica, Venezuela cuenta con ventajas económicas, geopolíticas y sociales.

Caracas es su capital y ciudad más poblada del país, ubicada cerca a la costa (Puerto de la Guaira). Se caracteriza por tener las mejores atracciones turísticas, por ser el centro cultural y sobre todo por el centro administrativo, financiero, político y comercial de todo el país. El total de población venezolana es de 28.946.101 habitantes, con un índice de crecimiento del 1.468%. El idioma oficial es el español pero también se hablan otras lenguas provenientes de las comunidades indígenas. La moneda que se maneja en Venezuela es el Bolívar establecida en 1879, la cual fue llamada en honor a Simón Bolívar.

**Tabla 17. Principales ciudades de Venezuela**

<b>Ciudad</b>	<b>Habitantes</b>
Gran Caracas	5.120.695
Gran Maracaibo	2.314.392
Gran Valencia	1.995.925
A.M. de Barquisimeto	1.272.848
Gran Maracay	1.223.948
Ciudad Guayana	838.705

**Tabla 18. Datos macroeconómicos del país**

<b>PAIS</b>	<b>Venezuela</b>
Capital	Caracas
Ciudad más poblada	Caracas
Idioma oficial	Español
Gentilicio	Venezolano/Venezolana
Forma de Gobierno	República federal presidencial
Presidente	Hugo Chávez
Vicepresidente	Elias Jaua Milano

Independencia	De España, 19 de Abril de 1810.
Superficie total	916.445 km <sup>2</sup>
Población	28.946.101 (2012)
Densidad de la población	32,85 hab/ km <sup>2</sup>
Religión	Católica
Balanza comercial	\$27,2 Billion (2011)
PIB per cápita (USD)	US\$ 13.070
Deuda externa	\$ 89,6 miles de millones (2011)
Inflación	27,6% (2011)
Tasa de desempleo	8,2%
Moneda	Bolívar
Aeropuertos	492
Dominio internet	.ve

Fuente: Indexmundi

**2.5.1.1 Clima y geografía:** Venezuela es un país que cuenta con una diversidad territorial muy grande lo cual se ve reflejado en la variedad de climas, Por lo general su clima es tropical con temperaturas entre los 18 y 29°C. La estación de verano se experimenta durante los meses de Diciembre a Abril y el invierno durante el resto del año.

En el litoral venezolano predomina un clima semiárido con vegetación seca y con temperaturas de 24°C. En la cordillera de la costa, cordillera de los andes, valles entre montañas y serranías, el clima difiere desde tropical hasta climas fríos. En promedio las temperaturas oscilan entre los 18°C y 22°C. Por otro lado, en los llanos hace un clima tropical lluvioso con temperaturas aproximadas a 28°C.

En el sur de Venezuela predomina el clima tropical lluvioso y temperaturas de 28°C. Ciudades como Maracaibo y Carúpano, experimentan una temperatura media de 26°C ya que se encuentran cerca del nivel del mar. Por lo general

Venezuela está en el piso mega-térmico, con temperaturas medias anuales comprendidas entre 28°C y 22°C.

**2.5.1.2 Situación económica del país:** La economía de Venezuela está basada en las exportaciones. Su actividad principal es la explotación y refinación de petróleo, el cual se exporta a muchos países del mundo. Dentro de las economías de América Latina, esta ocupa el cuarto lugar después de Brasil, México y Argentina. Durante los últimos años ha mostrado estancamiento, pese al incremento de los precios petroleros y a la presidencia de su presidente Hugo Chaves.

Las actividades primarias de Venezuela se concentrada en la actividad petrolera (ya mencionado anteriormente), esta actividad ha sido la fuente económica del país durante muchos años. Por otro lado, Venezuela se apoya también en los minerales, productos agrícolas y la producción ganadera. Algunos de estos productos son:

Minerales:

- Hierro
- Carbón
- Aluminio
- Oro
- Sal

Productos agrícolas:

- Café
- Cacao
- Arroz
- Maíz
- Tabaco
- Caña de azúcar

Ganadería:

- Ganado Bovino
- Porcino
- Avícola

Hoy en día la economía Venezolana está atravesando por un periodo de incertidumbre. Debido al mal estado de salud de su presidente y también por la actual administración sustentado en el estado. Esta se basa en el crecimiento del sector público a costas del sector privado. Lo cual ha traído consecuencias que ha impactado al desempeño en la actividad económica. Pese a las amenazas latentes de expropiación o nacionalización las empresas trabajan con el objetivo de maximizar sus utilidades en el menor tiempo posible lo que ocasiona un estancamiento en el crecimiento en la economía y la poca calidad de empleo.

Dentro del modelo chavista, se ha buscado impulsar la producción petrolera, que durante la última década se ha reducido en 13,1% causando un aumento en los precios petroleros. Otro elemento importante dentro de la economía de este país es el control cambiario implementado en el mandato de Hugo Chaves. Finalmente se espera en el futuro, si este modelo económico sigue, una inflación alta y persistente, privando al país de inversión privada, orden en materia fiscal, alcance cambiario y un aumento en la producción nacional.

### **2.5.2 Justificación del Mercado**

- Franja en el mercado objetivo: Nuestro cliente de exhibidores son empresas que necesitan una solución a la exhibición y exposición de sus productos, razón por la cual son empresas productoras y cuyos productos se distribuyen en tiendas minoristas.

- Percepción: La percepción que se tiene de este mercado es positiva, puesto que Venezuela cuenta con un extenso grupo de empresas y servicios dentro del panorama del marketing y la publicidad. Además la percepción de este mercado es positiva ya que la empresa Inbima ha realizado exportaciones de sus productos a este país, teniendo una buena acogida en el mercado.

Las agencias de publicidad en Venezuela acaparan la mayoría del sector pero que comparten sus actividades con agencias de comunicación, Agencias de mercadeo directo y empresas de investigación de mercados.

- Distribución: Las empresas colombianas que desea entrar al mercado venezolano, deberán tener en cuenta que es un poco difícil establecer la empresa, debido a la situación sociopolítica vivida en estos momentos en el país. De todas maneras todas las empresas internacionales negocian directamente con los anunciantes.

- Debido a que el producto a exportar son los exhibidores P.O.P, la venta directa es una buena opción para ingresar en el mercado.

- Comercial: Por lo general existe un arancel nominal para este tipo de producto, el cual se aplica a todos los países que realizan exportaciones hacia Venezuela, su valor es del 20%, del valor CIF. Para la partida arancelaria por el cual el exhibidor P.O.P se exportará tiene un arancel preferencial, gracias a un acuerdo comercial entre Colombia y Venezuela quienes conforman MERCOSUR, El arancel para esta exportación es 0%.

**2.5.3 Análisis Del Sector.** Venezuela cuenta con un gran número de empresas publicitarias, dedicadas a la comunicación, al mercadeo directo y a la producción de bienes publicitarios. Si bien el desempeño y calidad del sector de publicidad es

bueno, la crisis que ha sufrido Venezuela en los últimos años ha sido un factor que ha afectado de manera negativa la publicidad en el país.

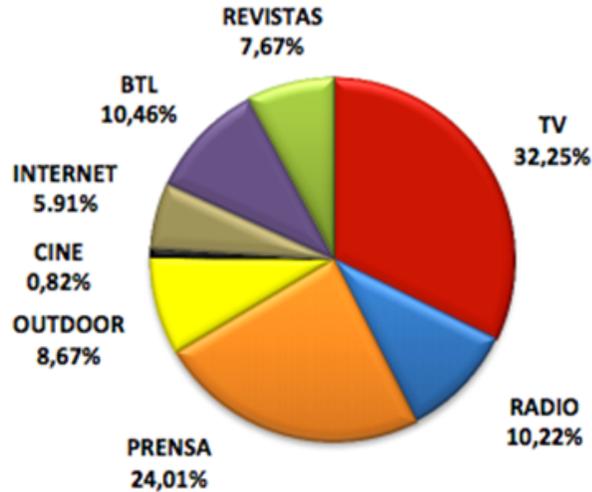
En Venezuela se ha creado una cultura dentro de este sector, que se basa en la repetición de modelos y casos exitosos de la publicidad de otros países dejando a un lado la creatividad y originalidad. Esto se debe a que el mundo de los negocios gira en la búsqueda de obtención del dinero a corto plazo y a todas costa, y más aun a la incertidumbre y estado cambiante de la economía Venezolana.

Hoy en día el mercado publicitario venezolano se encuentra en recesión, generado por las escasas oportunidades de negocio, la alta inflación, controles de estado, nacionalizaciones de empresas y conflictividad social. Por otra parte el desarrollo de este sector se ha visto afectado igualmente por la restricción en el acceso de dólares limitando la importación de muchos productos.

En esta situación muchas de las empresas de consumo masivo (futuros clientes), han sido bastante cautelosos en las decisiones de marketing debido a la incertidumbre que existe en el país que de por sí ha llevado a estas mismas empresas a la disminución de inversión en publicidad.

**Grafica 6. Inversión en publicidad – Venezuela, 2010**

**2010: Bs 6.598.000.000**



Fuente: Comité Certificador de Medios ANDA

## **2.5.4 Tamaño Del Mercado**

**2.5.4.1 Perfil del comprador:** Los exhibidores P.O.P son productos dirigidos a compradores corporativos ya que son las empresas quienes deben adquirir esta solución de exposición de su producto en lugares llamativos y con publicidad que incentive a su cliente a adquirir su producto. Nuestro producto hace posible esta conexión entre fabricante y cliente.

- **Perfil del comprador corporativo**

Las empresas que compran nuestro producto son grandes multinacionales que venden sus bienes generalmente en almacenes minoristas. Las multinacionales son empresas de gran tamaño presentes en muchos países. Estas empresas compran en grandes cantidades ya que prefieren unificar la exhibición de sus productos como estrategia de publicidad de recordación de marca. Algunos de nuestros clientes actuales y que también esperamos sean nuestros futuros compradores son:



## 2.5.5 Análisis de la Competencia

**2.5.5.1 Análisis de la competencia local:** A continuación se presentaran las empresas venezolanas dedicadas a la fabricación de POP

### Unialambre

- **Nombre de la empresa:** Unialambre
- **Dirección:** Carretera Panamericana Km. 14, Zona Industrial Las Minas
- **Ciudad:** San Antonio
- **Principales productos:** Exhibidores, organizadores, Material POP y línea de supermercados
- **Pagina web:** <http://www.unialambre.com.ve/site/catalogo.shtml>

## FOTOS



## POP y algo mas

- **Nombre de la empresa:** POP y algo mas
- **Dirección:** Av. Milan. Zona Industrial Los Ruices Sur, Edif. Topoplast, Piso 3. Local B.
- **Ciudad:** Caracas
- **Principales productos:** Stands de degustación, cajas de luz, pizarras acrílicas, termoformados, exhibidores, countertop, exhibidores de carton, servilleteros, y más.
- **Página web:** <http://www.popyalgomas.com/index.html>

## FOTOS



### **Global displays**

- Nombre de la empresa: Global displays
- Ciudad: Caracas
- Principales productos: Material POP, espacios comerciales, grandes superficies y muebles de exhibición.
- Página web: <http://globaldisplays.com.co/espanol/index.html>

## FOTOS



**2.5.5.2 Análisis de la competencia colombiana en el mercado:** A continuación se presentaran las empresas colombiana exportadoras de sus productos a Venezuela

### Frog design

- **Nombre de la empresa:** Frog Design
- **Dirección:** Cra 116 No. 14B-95 Barrio Fontibón, el recodo
- **Ciudad:** Bogotá DC
- **Principales productos:** Exhibidores metálicos, exhibidores plásticos, exhibidores de piso, estantería de metal y vidrio, góndolas.
- **Página web:** <http://frogdesign-sa.com/>

## FOTOS



**ABCColor carton display** : Esta empresa tiene un alianza con una empresa venezolana.

- **Nombre:** ABCColor display
- **Dirección:** Cll. 17ª No. 68d-26
- **Ciudad:** Bogotá DC
- **Principales productos:** Exhibidores POP, puntos de góndola y especialidad en exhibición de cartón.
- **Página web:** <http://www.abcdisplays.com/>

## FOTOS



### 2.5.6 Análisis del Producto

#### 2.5.6.1 Aspectos importantes para la exportación

##### Licencias

Se debe solicitar una licencia de importación en el CADIVI. También el importador debe registrarse en el CADIVI, para iniciar el proceso de adquisición de divisas.

##### Requisitos Sanitarios

No aplica para nuestro producto.

##### Requisitos técnicos

Los elementos que utilizamos para la fabricación de los exhibidores no tienen ningún requisito técnico para entrar a Estados Unidos

##### Empaque

El empaque debe ser una caja de cartón resistente para soportar el peso del exhibidor metálico durante el transporte. Debe tener marcas informativas de las

cuales hace parte la respectiva etiqueta y por ultimo las siguientes marcas de manipuleo:



Proteger del agua



Este lado arriba

### **Etiquetado**

Para el mercado venezolano las etiquetas deben ir en español y personalizadas con la información que el cliente requiera. La información básica que debe tener la etiqueta es la siguiente: Identificación del contenido, cantidad expresada en las unidades que corresponda con precisión de tres decimales, información legal, cuando este prevista en una norma jurídica, fecha de vencimiento (vida útil), la leyenda “Hecho en Venezuela o lugar de origen, Dirección del fabricante o importador, las etiquetas deben ser fáciles de comprender, señalar los riesgos a la salud y ambiente que pueda producir el producto.

**2.5.6.2 Posicionamiento de la Marca:** INBIMA SA es una marca que todavía no se encuentra registrada en el mercado pero ya se están haciendo los trámites para registrarla. Hay dos razones principales por las cuales la marca no está posicionada en Estado Unidos, tal y como se mencionó antes la marca no se encuentra registrada aun; Aun así la empresa ya ha realizado algunas exportaciones a Venezuela.

**2.5.6.3. Ventajas del producto en el mercado:** Hemos encontrado que la comercialización de nuestros exhibidores tiene ciertas ventajas en el mercado:

- Conocemos muy bien la tecnología y las técnicas que utilizamos para la fabricación lo que nos da una ventaja en la calidad de producción.

- Contamos con una buena capacidad de producción para satisfacer un nuevo mercado de exportación.
- Podemos fabricar lotes más pequeños y a precios muy competitivos.
- Los exhibidores soportan suficiente peso.

#### **2.5.6.4 Desventajas del producto en el mercado.**

- El transporte de este exhibidor puede ser complicado en términos del peso al apilarlo para el embalaje, lo que representa mayores costos en empaque.
- Puede ser un exhibidor de gran tamaño para tiendas o almacenes cuyo espacio es reducido.

**2.5.7 Análisis de Precios.** El precio del producto puede darse al cliente de las siguientes maneras:

- Terminó de negociación EXW: corresponde al precio del producto en nuestra fábrica, y el cliente debería hacerse responsable de su transporte a destino. El precio del exhibidor Flex es 180 USD-EXW.
- Terminó de negociación DDP: corresponde al precio del producto si nosotros asumimos el transporte y nacionalización en destino del producto. El precio del exhibidor Flex es 300 USD-DDP.

**2.5.7.1 Nivel de Precios:** Describir los niveles de precios a los cuales está dirigido el producto, según existen en el país o países seleccionados, los cuales pueden ser.

- Mercado de consumo masivo
- Mercado precio mayorista

- Mercado precio minorista
- Mercado detallista
- Mercado consumidor final
- Márgenes de comercialización
- % de representantes o agentes comerciales

Tal y como hemos mencionado antes, nuestro producto es comprado en grandes cantidades por empresas que consumen a nivel nacional o regional para unificar la exhibición de sus productos, razón por la cual se considera un mercado cuyo precio debe ser para consumo masivo.

**2.5.8 Requerimientos para la Formación de una Empresa.** Para la formación de una empresa en Venezuela existen una serie de pasos que se deben tomar en cuenta antes iniciar el proceso (Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores, 2009).

#### **Aspectos a tener en cuenta**

- Escoger el nombre o razón social de la compañía
- El capital suscrito y/o pagado es el aporte de cada socio, que nunca debe ser menor del 20% del capital total.
- El objeto y servicio de la compañía o empresa.

#### **Requisitos para registrar una compañía**

- Solicitud de nombre o denominación social.
- Reserva de nombre o denominación social.
- Introducir documento constitutivo en el registro.
- Cálculo del monto a pagar por la inscripción y pago al fisco nacional.
- Pago por derechos de registro y forma del mismo.
- Publicación del registro mercantil
- Registro único de información fiscal R.I.F.

- Libros de contabilidad de sellar y foliar en el registro: diario, mayor, inventario, compras y ventas.
- Inscripción en el INCES.
- Inscripción en el Seguro Social (IVSS).
- Solicitar conformidad de uso en ingeniería municipal y cuerpo de bomberos.
- Obtener patente de industria y comercio en la alcaldía.

### **Incentivos a la Inversión (Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores (2009).**

#### **Incent**

#### **Incentivos fiscales generales:**

- Las industrias, los servicios y la investigación: tienen una rebaja de 10% del Impuesto Sobre la Renta (ISRL) por nuevas inversiones.
- Restitución del IVA soportado para la producción de exportación.
- Exoneración escalonada de ISLR (entre 30% y 60%) para inversiones en parques industriales, en estados de menor desarrollo económico.
- Turismo: rebaja de 75% del monto de nuevas inversiones de infraestructura.
- Agricultura: rebaja de 80% del monto de nuevas inversiones.
- Posibilidad de suscribir contratos de estabilidad jurídica.

#### **Incentivos comerciales:**

- Restitución de derechos de importación (draw back).
- Regímenes de perfeccionamiento activo y pasivo.

### **3. GESTION DE COSTOS**

Otro factor de preocupación para los empresarios consiste en conocer en forma precisa y oportuna los costos de los productos producidos, así como la incidencia o participación de gastos generales en la producción, de igual forma establecer el número de unidades mínimas que le permitan a la empresa cubrir dichos costos y gastos.

La implementación de esta herramienta permitirá a los empresarios conocer la realidad frente al proceso de producción con respecto al mercado nacional como al extranjero es pieza clave para que las empresas que se encuentran dentro del programa Expopyme logren alta competitividad en los mercados externos.

Por ello, se ha desarrollado una metodología que debe ser aplicada por los consultores que trabajan para el CIDEM, la cual permite de una manera práctica, transferir el conocimiento al empresario para definir los costos en que debe incurrir para hacer exitosa su empresa.

La consultoría en mejoramiento del producto a exportar, enfoco sus esfuerzos en proceso de costos de la Empresa, teniendo en cuenta que la Compañía Inbima ya posee experiencia exportar. Sin embargo al realizar el diagnostico preliminar se encontraron especiales oportunidades de mejora en el proceso de producción y específicamente en la gestión de costos en dos dimensiones, la primera en virtud de los procesos y bases de calculo que permiten determinar costos predeterminados para la generación de cotizaciones comerciales y asignación de precios de venta. La segunda en el control, y eficiencia de la producción ejecutada que tiene estrecha relación con la valuación de inventarios, generación de

información administrativa y contable que afecta en estado de resultados de la empresa, la consultoría se enfocó especialmente en apoyar y mejorar las herramientas de análisis, registro y control de costos reales de producción. Inbima S.A posee un proceso productivo, enfocado por proyectos, lo cual desde el punto de vista de cadena de valor, es el cliente quien jalona los procesos productivos, no existe producción en serie de un mismo producto, existen diversidad materiales, procesos maquinas equipos que entran en operación solo cuando se consolida un proyecto específico de los clientes, los cuales siempre varían de una orden de fabricación a otra, dependiente de los diseños de producto, prototipos, tipos de materiales tales como metal, madera, cartón, impresión, fibra de vidrio, plásticos preformados entre otras, así como de los volúmenes de producción y valor agregado en el servicio logrando entregar en tiempo record en los puntos de uso que requiere el cliente.

Misión de INBIMA S.A: Diseñamos y construimos soluciones de exhibición: practicas, innovadoras y diferenciadoras para que nuestros clientes exhiban y vendan sus productos y/o servicios, con el fin de que ellos tengan y hagan buenos negocios generando valor para los acciones, colaboradores y su entorno social.

Visión de INBIMA S.A: Para los próximos cinco años, consolidarnos como el principal proveedor de elementos de visibilidad, P.O.P y exhibición del 30% del Top 100 de las principales empresas del país, incrementando en un 50% el amaño de nuestras plantas de producción y especializándolas por procesos. Así mismo alcanzar un desarrollo sostenible consolidando nuestras oficinas en la región Andina Centroamérica y EEUU con el fin de brindar una atención a nuestros clientes a nivel regional.

Al finalizar esta etapa el consultor Wilson Camargo hará unas cuantas recomendaciones a la empresa.

### 3.2 PREDIAGNOSTICO

1.0	Inventario	Respuesta	X	Observaciones
1.1	¿Qué porción de los mandos medios y altos de la compañía conoce de memoria la rotación de inventarios y su propósito para Producto terminado, Producto en proceso (WIP) y materia prima?	0%-6%		
		7%-55%	X	Gerencia de Operaciones. Almacenistas, coord de area,
		56%-80%		
		81%-93%		
		94%-100%		
1.2	¿Cuál es la rotación total de inventarios, incluyendo producto terminado, WIP y materia prima?	25+ días		
		13-24 días		
		7-12 días	X	Stock minimos alambre, para bandejas exhibidoras, tuberia, lamina cold roll, tornilleria, soldaduras cintes, insumos,
		4 - 6 días		
		0 - 3 días		
1.3	¿Qué parte de la instalación minimiza la manipulación de materiales?	0 - 6 %		
		7 - 55 %		
		56 - 80 %	X	
		81 - 93 %		
		94 - 100 %		

INBIMA, maneja un particularidad especial en la gestión de inventarios, no maneja stocks mínimos y puntos re orden, reposición ni posición de inventario de materia prima, por la naturaleza de los clientes que manejan campañas publicitarias estacionales y cambiantes, genera que la logística y gestión de compras sea de alta reacción, frente al pedido de los clientes, una vez se cuenta con el diseño y prototipo aprobado por el cliente se realiza el despiece de materiales asociado a la capacidad de reacción de los proveedores, en esencia al finalizar y entregar el producto terminado de cada proyecto es muy poco el inventario de materia prima, producto en proceso y terminado que pueda quedar como saldos, pueden quedar algunos retales o remanentes que pueden utilizarse en futuros pedidos, la empresa maneja altos niveles de inventario al entrar en la fase de cada proyecto de cliente establecido llegando a un bajo nivel de ocupación de materiales al entregar los productos.

2.0	Trabajo en equipo	Respuesta	X	
2.1	De las siguientes opciones que tipo de organización usted considera que su empresa es	Explosiva	X	Centralización de las decisiones en alta dirección, las fechas de cumplimiento y diseño, materiales no son optativos, requisitos del cliente no claramente definidos o se den mayores alternativas comerciales
		Burocrática		
		Consultiva		
		Participativa		
		Altamente participativa		
2.2	¿Cómo se compensan los empleados en su empresa?	Incentivos Individuales	X	Se establecen compensaciones variables por cargo de firma individual, ejemplo básico, bonificaciones mensuales y una prima de éxito a fin de año
		Pago por hora		
		Incentivos Grupales		
		Salario		
		Salario + Bono Anual		
2.3	¿Cómo es la situación de despidos en su empresa?	Despidos todo el año	X	
		Reducción de despidos		
		Despidos poco frecuentes		
2.4	¿Cuál es la rotación anual de personal?	31%+		
		14%-30%	X	
		7%-11%		
		3%-6%		
		0%-2%		
2.5	¿Qué porcentaje del total del personal ha recibido al menos ocho horas capacitación en trabajo en equipo de formación en los últimos 6 meses?	<5%	X	
		6%-10%		
		11%-30%		
		31%-90%		
		91%-100%		
2.6	¿Qué porcentaje del personal son miembros activos de los equipos de trabajo formales, equipos de calidad, o equipos de solución de problemas?	<5%		
		6%-10%	X	
		11%-30%		
		31%-90%		
		91%-100%		
2.7	¿Qué porcentaje de los líderes de trabajo son seleccionados por sus propios compañeros?	<5%		
		6%-10%	X	
		11%-30%		
		31%-90%		
		91%-100%		

La empresa se encuentra en un proceso de reestructuración y definición de cargos y roles, desarrollando un equipo gerencial que permita abordar procesos claves

y fundamentales que garanticen alta capacidad de reacción frente a las necesidades de los clientes.

Los equipos de trabajo están definidos por una gerencia de operaciones y logística, responsable de las compras, inventarios, gestión de producción, logística y despachos

Una gerencia comercial quien con el equipo de diseño y desarrollo de producto, traducen de forma rápida las necesidades de los clientes en prototipos tangibles, los cuales se deben producir en tiempo record ubicándolos físicamente en los diversos puntos de venta de los clientes a nivel nacional.

Se cuenta con una gerencia Administrativa y Financiera encargada de los procesos contables, financieros y de gestión humana.

La Compañía cuenta con una división de exportaciones liderada por la Gerencia General.

3.0	Procesos	Respuesta	X	
3.1	¿Cuántas máquinas o áreas de un solo proceso se encuentran en la planta por las que deban pasar el 50% o más de los diferentes productos?	4+		
		3	X	
		2		
		1		
		0		
3.2	¿Qué tipo de proceso usted considera que es el más predominante en su empresa?	Gran escala		
		Mediana escala	X	
		Pequeña escala		
3.3	¿Es fácil cambiar de referencia de producto A al producto B cuando la combinación de productos cambia?	Muy Difícil		
		Moderadamente Difícil	X	
		Fácil		
3.4	¿Qué tan fácil es alterar la tasa de producción total de + / -15%?	Muy Difícil		
		Moderadamente Difícil	X	
		Fácil		
3.5	¿En que porcentaje de los procesos se tiene indicadores de desempeño de calidad, tiempos muertos, disponibilidad, eficiencia entre otros?	No se posee información	X	
		1 % a 25 %		
		26 - 50 %		
		51 - 80 %		
		81%-100%		
3.6	¿Cómo calificaría el proceso general de la planta con respecto al nivel de tecnología?	Tecnología compleja		
		Moderada-Mixta		
		Tecnología simple	X	
3.7	¿Cual es la capacidad Utilizada de la planta?	96%-100%	X	
		91%-95%		
		86%-90%		
		76%-85%		
		51%-75%		
		menor del 50 %		

INBIMA cuenta con tres plantas de fabricación a saber:

- Metales, se encuentran hallo los procesos de metalmecánica, termo formado y maderas, alistamiento empaque, embalaje y despachos.
- Acabados (se encuentran los procesos de screen, impresión y ensamble de producto terminado.
- Impresión.

<b>4.0</b>	<b>Mantenimiento</b>	Repuesta	X	
<b>4.1</b>	Describa cómo es el registro y datos de equipos. Incluyendo % de utilización, historial de reparación y repuestos, y manuales de equipos.	No Existente		
		Substancialmente completo	X	
		Completo y Preciso		
<b>4.2</b>	Excluyendo nuevas instalaciones y proyectos de construcción, ¿Cuál es el porcentaje de horas de mantenimiento no planificado, inesperado, o de emergencia?	71%-90%		
		51%-70%		
		20%-50%	X	
		11%-25%		
		0%-10%		
<b>4.3</b>	¿Se sigue un programa de mantenimiento preventivo programado?	No hay Mant. Preventivo	X	
		1%-10% Cobertura		
		11%-30% Cobertura		
		31%-80% Cobertura		
		91%+ Cobertura		
<b>4.4</b>	¿Las averías de los equipos limita o interrumpe la producción?	Frecuentemente		
		Ocasionalmente	X	
		Rara vez		
<b>4.5</b>	¿Cuál es el promedio general de disponibilidad de equipos de la planta?	No es conocida		
		0%-75%		
		76%-90%	X	
		91%-95%		
		96%-100%		

La empresa con equipos sofisticados en impresión, en las plantas de metales las máquinas de plegado, troquelado, soldadura etc, cuanta con un importante nivel de uso, que en el mediano plazo, implicara un reposición de equipos.

<b>5.0 Distribución &amp; Manejo</b>		Repuesta	X	
<b>5.1</b>	¿Qué porción del total de espacio se utiliza para el almacenamiento y manipulación de materiales?	71%-100%		
		46%-70%		
		30%-45%		
		16%-30%	X	
		0%-15%		
<b>5.2</b>	¿Qué porción del espacio de la planta esta organizado por función o tipo de proceso?	71%-100%		
		46%-70%		
		30%-45%		
		16%-30%		
		0%-15%	X	
<b>5.3</b>	¿Cómo se puede caracterizar el movimiento de material?	Cargas tamaño de pallet (o mayor), distancias largas (>30m), flujo complejo, confusión y perdida de material		
		Principalmente cargas de tamaño mediano, rutas para el transporte y distancias intermedias		
		Cargas de tamaño pequeño, Distancias cortas (<3m'), flujo simple y directo	X	
<b>5.4</b>	¿Cómo calificaría en general el aspecto, orden y apariencia de la planta?	Sucio, mugriento y confuso		
		A veces sucio, algunas veces desorganizado	X	
		Impecable, pulcro, y organizado		
<b>5.5</b>	¿Qué tan fácil un extraño caminando por la planta podría identificar los procesos y su secuencia?	Imposible de ver un flujo o secuencia lógica.		
		La mayoría de los procesos son aparentes a la vista. La mayoría de la secuencias son lógicas.	X	
		Los procesos y sus secuencias son inmediatamente visibles.		
<b>5.6</b>	¿El nivel de tiempos y distancias para el transporte de partes o producto es?	Alto	X	
		Medio		
		Bajo		

Dependiendo el tamaño de los proyectos en curso de fabricación, es necesario utilizar las tres plantas de producción, como estaciones de almacenamiento

temporal para materias prima, producto en proceso y terminados. Al terminar los proyectos las instalaciones quedan nuevamente disponibles.

<b>6.0</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Respuesta</b>	<b>X</b>	
<b>6.1</b>	¿Cuántos proveedores se tienen en promedio por materia prima?	+5		
		4-4.9		
		3-3.9	X	
		2-2.9		
		1-1.9		
<b>6.2</b>	En promedio, ¿Con qué frecuencia, en semanas, se re-abastecen materiales en la empresa?	1-11	X	
		12-17		
		18-23		
		24-36		
		36+		
<b>6.3</b>	¿Qué porción de materia prima y otros materiales comprados proviene de proveedores calificados, sin necesidad de inspección a su llegada?	0%		
		1%-10%	X	
		11%-30%		
		31%-70%		
		70%-100%		
<b>6.4</b>	¿Qué porción de materia prima y otros materiales comprados se entrega directamente al proceso sin inspección o almacenamiento?	0%		
		1%-10%		
		11%-30%	X	
		31%-70%		
		70%-100%		
<b>6.5</b>	¿Qué porción de las materias primas y otros materiales comprados son entregados más de una vez por semana?	0%		
		1%-10%		
		11%-30%		
		31%-70%	X	
		70%-100%		
<b>6.6</b>	¿Qué porcentaje de materias primas o materiales son diseñados con los proveedores?	0%		
		1%-10%	X	
		11%-30%		
		31%-70%		
		70%-100%		
<b>6.7</b>	¿Cuál es el número de sugerencias creadas por el proveedor al año?	Cero		
		1-5		
		5-10	X	
		10-50		
		51 - mas		
<b>6.8</b>	¿Con que frecuencia los técnicos de los proveedores visitan la planta?	Rara vez		
		Ocasionalmente	X	
		Frecuentemente		
<b>6.9</b>	¿Con que frecuencia la compañía envía técnicos a visitar proveedores ?	Rara vez	X	
		Ocasionalmente		
		Frecuentemente		
<b>6.10</b>	¿Con que frecuencia se intercambia información con proveedores ?	Rara vez		
		Ocasionalmente	X	
		Frecuentemente		
<b>6.11</b>	Que promedio de duración de contrato se tienen con los principales proveedores? Contratos más largos permiten que los proveedores reduzcan el tamaño de lotes y aumenta la frecuencia de entrega	Mensual - o menor	X	
		Semestral		
		Anuales		

La gerencia de Operaciones es responsable del proceso de compras, las cuales depende de las listas de materiales resultantes de la explosión de materia primas requeridas en cada proyecto, en la gran mayoría de referencias no se mantiene stocks, porque la producción depende exclusivamente de los nuevos diseños y proyectos de los clientes, los cuales siempre son diferentes.

La Empresa se ha especializado en desarrollar altas capacidades de reacción para comprar por la misma naturaleza del negocio.

7.0	Alistamientos	Respuesta	X	
7.1	¿Cuál es el tiempo promedio de alistamiento (en minutos) en los equipos, maquinas	61+		
		29-60		
		16-30		
		10-15	X	
		0-9		
7.2	¿Qué porcentaje de los trabajadores ha tenido entrenamiento sobre alistamiento rápido de maquinas?	0%		
		1%-6%	X	
		7%-18%		
		19%-42%		
		43%-100%		
7.3	¿Hasta que punto hay seguimiento por el desempeño en el alistamiento de equipos entre los directivos y los operarios?	Nada		
		Seguimiento y Análisis Informal	X	
7.4	¿Cuál es el porcentaje de tiempo de espera por mal funcionamiento de equipos?	43%-100%		
		19%-42%		
		7%-18%		
		1%-6%	X	
		0%		

Las tres plantas de producción, son altamente flexibles en el cambio de referencias en producción, en ocasiones las paradas de máquinas, cambio de productos pueden generar ineficiencias y traumatismos a nivel productivo.

<b>8.0</b>	<b>Calidad</b>	<b>Respuesta</b>	<b>X</b>	
<b>8.1</b>	¿Qué porcentaje de empleados ha tenido un entrenamiento básico en Control estadístico del proceso?	0%-6%	X	
		7%-55%		
		56%-80%		
		81%-93%		
		94%-100%		
<b>8.2</b>	¿Qué porcentaje de las operaciones son controladas mediante Control estadístico del proceso?	0%	X	
		1%-10%		
		11%-30%		
		31%-70%		
		71%-100%		
<b>8.3</b>	¿Qué porcentaje del Control Estadístico del Proceso es realizado por los operarios del proceso?	0%	X	
		1%-10%		
		11%-30%		
		31%-70%		
		71%-100%		
<b>8.4</b>	¿Cuál es la tasa de defectos en producción?	0%		
		1%-10%	X	
		11%-30%		
		31%-70%		
		71%-100%		
<b>8.5</b>	¿Cuál es el número de personas dedicadas al control de la calidad?	61+		
		31-60		
		11-30		
		6-10		
		0-5	X	
<b>8.6</b>	¿Cuál es el porcentaje de errores o defectos con relación a las ventas?	71%-100%		
		31%-70%		
		11%-30%		
		1%-10%	X	
		0%		

En términos de calidad, dentro de las propuestas de mejora se encuentra implementar el sistema de gestión de calidad y asegurar la calidad del producto final, por los altos ritmos cambiantes de producto y procesos de fabricación, en mirar al cumplimiento de entregas, se pueden presentar problemas de aseguramiento de calidad en el producto físico, lo cual por no contar con estándares específicos se pueden generar cambios y ajustes del producto en plena producción, por ello es fundamental asegurar desde la fase de diseño y desarrollo la calidad del producto.

<b>9.0 Mejoramiento Continuo</b>		Respuesta	X
<b>9.1</b>	¿Cuál es el porcentaje de sugerencias por el número de empleados de la empresa?	0%	
		1%-10%	
		11%-35%	X
		36%-85%	
		86%-100%	
<b>9.2</b>	¿Cuál es el porcentaje de sugerencias implementadas?	0%	
		1%-10%	X
		11%-35%	
		36%-85%	
		86%-100%	
<b>9.3</b>	¿De las sugerencias implementadas como son los beneficios?	Nulo	
		Bajo	
		Medio	X
		Alto	
		Muy alto	
<b>9.4</b>	¿De las sugerencias implementadas que impacto tienen los beneficios?	Nulo	
		Bajo	
		Medio	X
		Alto	
		Muy alto	
<b>9.5</b>	Con que frecuencia se da información de resultados y desempeño a los trabajadores	Anual	
		Mensual	X
		Semanalmente	
<b>9.6</b>	¿Con que frecuencia se realizan reuniones informáticas con los directivos y trabajadores?	Anual	
		Mensual	
		Semanalmente	X
<b>9.7</b>	¿Cuál es el porcentaje de procedimientos de las operaciones que están descritos y registrados en la compañía?	0%	
		1%-10%	X
		11%-35%	
		36%-85%	
		86%-100%	
<b>9.8</b>	¿Cuál es el porcentaje de decisiones que los trabajadores toman sin el control de un supervisor?	0%	X
		1%-10%	
		11%-35%	
		36%-85%	
		86%-100%	

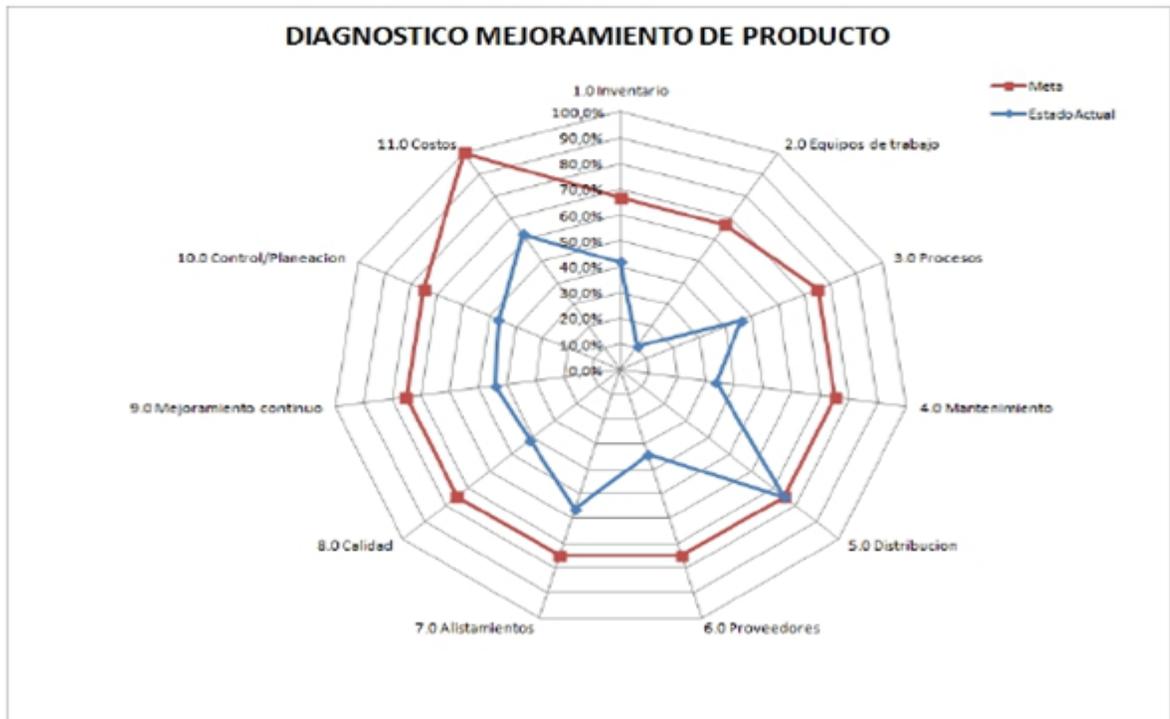
La empresa se preocupa por aprovechar al máximo la capacidad instalada, está permanentemente actualizando tecnologías de producción.

<b>10.0</b>	<b>Planeación y Control</b>	<b>Respuesta</b>	<b>X</b>	
<b>10.1</b>	¿Que porcentaje de trabajo en proceso (WIP) fluye directamente desde una operación a la otra sin tener inventario intermedio?	0%		
		1%-10%	X	
		11%-35%		
		36%-85%		
		86%-100%		
<b>10.2</b>	¿Qué porción de trabajo en proceso (WIP) esta bajo un control Kanban o un emisor controlador?	0%		
		1%-10%		
		11%-35%		
		36%-85%	X	
		86%-100%		
<b>10.3</b>	¿Cuál es el desempeño de la empresa en entrega al cliente?	0%-50%	X	
		51%-70%		
		71%-80%		
		81%-95%		
		95%-100%		
<b>10.4</b>	¿Cuál es el porcentaje de partes entregadas Justo a tiempo por el proveedor?	0%-50%		
		51%-70%		
		71%-80%		
		81%-95%	X	
		95%-100%		
<b>10.5</b>	¿Qué nivel de integración tienen los proveedores con la información de producción?	Nula		
		Baja		
		Media		
		Media Alta	X	
		Alta		
<b>10.6</b>	¿Cuál es el porcentaje de partes entregadas justo a tiempo en las secciones de la línea de producción?	0%		
		1%-10%		
		11%-35%	X	
		36%-85%		
		86%-100%		
<b>10.7</b>	¿Cuál es el tamaño de lotes de entrega entre procesos? (1 unidad, 100 unidades, 1000 unidades, etc.)	1000 en adelante		
		100 a 1000	X	
		10 a 100		
		3 unidades a 10 unidades unidad		

Por la naturaleza del negocio es vital desarrollar un cargo de planeación de Producción, dependiente de la gerencia de operaciones, la planeación requiere alta agilidad en la programación y contemplar contingencias y cambios de producto y referencia en cada proceso y plantas de producción.

<b>11.0</b>	<b>Costos</b>	<b>Respuesta</b>	<b>X</b>
<b>11.1</b>	¿Cual es el margen de contribución (colocar dato)?	Colocar el dato	<b>25%</b>
<b>11.2</b>	¿Cual es el margen de rentabilidad?	No sabe	
		0-10%	<b>X</b>
		11-20%	
		21% o mas	
<b>11.3</b>	¿Como es la estructura de costos de la empresa?	Esta documentada	
		No esta documentada	
		Empirica	<b>X</b>
<b>11.4</b>	¿Con que frecuencia se realiza una revisión de la estructura de costos?	Todos los días	<b>X</b>
		semanal	
		Cada dos semanas	
		Una vez al mes	
<b>11.5</b>	¿Cómo es el procedimiento para el cálculo de el precio de venta?	Esta documentada	
		No esta documentada	<b>X</b>
		Empirica	
<b>11.6</b>	Compara sus datos históricos contra el presupuesto	No se Hace	<b>X</b>
		Bimensual	
		Trimestral	
<b>11.7</b>	¿Se Tiene la ficha técnica del producto?	SI	<b>X</b>
		En PROCESO	
		NO	

El mayor énfasis de la consultoría está en la gestión de costos, la empresa no tiene un proceso definido para el costeo de los productos, las cotizaciones de costean basados en la experiencia de la gerencia, mas no cuentan con una estructura definida para conocer los costos reales.



El diagnostico arroja una necesidad urgente de impactar el proceso de costos de Producción

### 3.3 PROCESO DE COSTOS

El proceso de costos de INBIMA, se ha configurado de la siguiente manera:

Teniendo en cuenta que actualmente el sistema de información es de índole contable, se han desarrollado algunas herramientas en Excel para establecer el costeo mensual y cierre de OPF “ordenes de Producción a Fabricar”

Se definió un cargo de analista de costos dependiente por ahora de la Gerencia de Operación, cargo que dentro de la reestructuración dependerá de la Gerencia Financiera y Administrativa.

La configuración y perfil del cargo de analista de costos se definió dentro de la consultoría así:

IDENTIFICACION		RESUMEN DEL CARGO
CARGO: Analista de costos		El analista de costos se encarga se establecer las herramientas y bases de analisis que le permitan a Inbima, contar con una estructura de costos, diseño de matrices, manejo de información, liquidación y cierre mensual del proceso productivo, generando los reportes necesarios para la contabilidad de costos y afectación de inventarios y costo de ventas
PROCESO AL QUE PERTENECE Costos	JEFE INMEDIATO Gerencia de Operaciones	
PERFIL DEL CARGO		
Estudios básicos (escolaridad): Ingeniero Industrial y/o carreras administrativas		
Estudios complementarios: Diplomado en costos		
Experiencia (campo y tiempo): 2 años		
RESPONSABILIDAD MANEJO DE BIENES		
Documentos Confidenciales	<input checked="" type="checkbox"/>	
Documentos valores	<input type="checkbox"/>	
Equipo de Oficina	<input checked="" type="checkbox"/>	
Máquinas – Herramientas	<input type="checkbox"/>	
Materias Primas	<input checked="" type="checkbox"/>	
Mercancia o Producto	<input checked="" type="checkbox"/>	
COMPETENCIAS:		
DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESULTADOS ESPERADOS		
Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad de Decisión <input type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	Habilidad de Comunicación <input checked="" type="checkbox"/>
Delegacion de Autoridad	<input type="checkbox"/>	

### 3.4 IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN

Dentro la estructura de Costos para Inbima se ha definido los siguientes elementos del costo:

Materias Primas: que involucran metales, maderas, plásticos de inyección o termo formados, plásticos para impresión, tintas de impresión

Mano de Obra Directa: Hace referencia a la mano de obra de las operaciones que transforman el producto, la cual tiene dos tipos de nóminas personal fijo de planta y personal temporal el cual aumenta o disminuye de acuerdo con los picos de producción y ventas, los costos de mano de obra directa son 50% fijos y 50% variables

CIF o Costo Indirectos de Fabricación: Incluyen los costos inherentes a mano de obra indirecta, Bodegas, arrendamientos, depreciación de maquinaria y equipo, insumos, materiales indirectos y costos de logística.

Servicios y Maquilas: En este Rubro se incluyen los servicios de atélites, maquilas fabricadas por terceros tanto en productos en proceso, como productos terminados, en ocasiones se supera la capacidad de planta, siendo necesario recurrir a la tercerización.

### **3.5. PROCESO DE COSTEO**

El proceso de costeo se define de la siguiente manera:

El documento principal que permite la trazabilidad dentro de la Organización se denomina OPF, la cual contiene las especificaciones del producto, planos, prototipo aprobado por el cliente, explosión de materiales y fechas de entrega:

Una vez gestionado el proceso de compras e ingreso físico de las materias primas al inventario cada almacenista le reporta a diario al Analista de costos las salidas por remisiones o requisiciones de materiales atribuibles a cada OFP, para realizar el cargue correspondiente del costo de materiales a la orden de producción a costo promedio (como se manejan pocos inventarios este precio de compra promedio es regularmente cercano al último precio de compra, este

proceso de realizado durante todo los días del mes acumulando materiales a cas OPF

Para la Liquidación de los costos de mano de obra directa, Contabilidad presenta los costos reales de salarios, horas extras, personal temporal y fijo, los supervisores de cada planta entregan al analista de costos las horas hombre de mano de obra atribuibles a cada OPF, incluyendo horas extras etc

La asignación de la mano de obra por OPF la realiza el analista de costos a fin de mes tanto a las OFP en proceso o en grado de avance como las que se liquidan a cierre del mes.

En cuanto a los CIF, una parte de estos costos indirectos son atribuibles a las OPT, como maquilas, satélites, algunos insumos indirectos, por demás CIF se prorratan bajo el criterio de % de participación en el costo total, es decir una OPF que ha consumido mayor cantidad de materiales y mano de obra y tiene un peso % específico sobre la totalidad de los costos, asume esa misma proporcionalidad de los costos indirectos de fabricación.

Al final del mes se realiza inventario físico para cotejar diferencias realizando los ajustes contables correspondientes. Por otra parte se valúan las OPT que se encuentran en Proceso al Cierre del mes y se liquidan las OPF terminadas.

### **3.6. MATRIZ DE COSTOS**

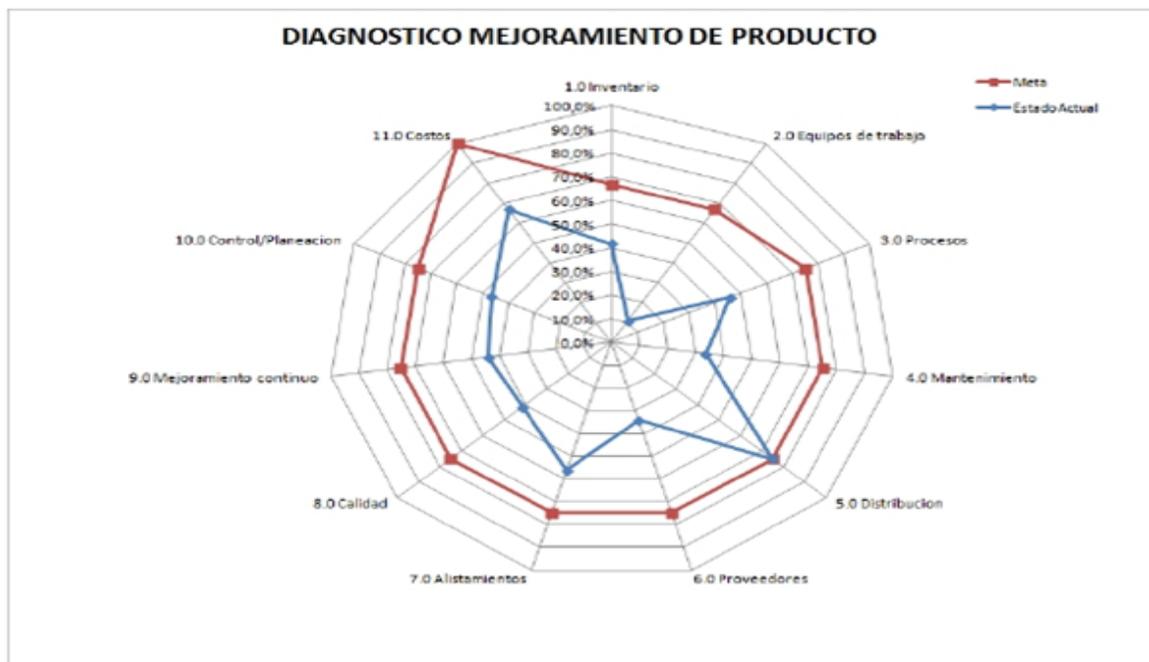
Como Anexo se presenta la matriz de costeo mensual que permite acumular los costos a todas las OPF que se encuentran en el proceso, diferenciado los 4 elementos del costo por cada orden tanto al producto terminado como al

producto el proceso. Como objeto de análisis se toma la base de costos de producción de diciembre de 2012 y enero de 2013.

## ADJUNTO MATRIZ COSTO DICIEMBRE 2012

### 3.7. DIAGNOSTICO FINAL

En la fase de diagnóstico final se evidencia el impacto en la mejora de las variables de costeo gracias a la consultoría



### 3.8. RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR WILSON CAMARGO

- Definir estructura de centros de costos teniendo en cuenta áreas, procesos, nuevo organigrama y plan único de cuentas 73 Costos indirectos de Fabrica, 51 gastos administración y 52 gastos de ventas.

- Establecer perfil y manual del cargo del analista de costos este cargo debe depender de la gerencia financiera y administrativa
- Establecer drivers y criterios de prorrateo por actividades para los costos indirectos de fábrica, asignables a las Ordenes de Fabricación Cerradas y en Proceso
- Dentro del organigrama jerárquico, definir los manuales de funciones, establecer las responsabilidades de control de costos desde la Gerencia Administrativa y financiera
- 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 al diseño, producción y comercialización de materia POP
- 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 y unificar la planta de producción en un solo centro de acopio.
- Se recomienda revisar layout de planta actual, definir demarcación, identificación de procesos y áreas de tránsito dentro de las plantas.
- 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
- Gestionar el registro de marca Inbima en los países de interés según la inteligencia de mercados.
- Maximizar la utilización de planta, aprovechando al máximo la capacidad instalada, en cabeza de la Gerencia de Operaciones.
- 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.
- - 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.
- -Implementar el presupuesto de ingresos y egresos mensualizado como herramienta de planeación.
- Evaluar BPO para tercerizar procesos administrativos que no son el core del negocio.
- Definir un líder de calidad para arrancar el proyecto de certificación ISO 9001, buscar apoyo económico con la cámara del comercio, fundes etc.
- En planta señalar y separar las zonas de consumo de alimentos de los empleados con los procesos productivos.
- - Implementar sistema de información ERP, que conecte los temas administrativos, comerciales y de producción, enfatizando control de costos e inventarios
- Gestionar registro de marca en países de interés
- Implementar programa de 5 S, liderado por Gerencia de Logística
- Asignar con acta a cada responsable los elementos y herramientas de mano utilizadas en los procesos de producción.
- - Implementar y exigir el uso de elemento de protección personal, para
  - operarios de producción, exigir uso de monogafas, guantes y caretas etc.
- Desarrollar polivalencias en el personal operative, rotándolo sistemáticamente en las máquinas y procesos.
- Establecer display o planta visual para comunicar permanentemente eficiencias e indicadores de gestión de producción.

- Establecer y parar niveles de productividad del turno nocturno, donde normalmente se presenta menor supervisión.

### **3.9. TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

En esta parte se le deja al empresario un glosario de términos y definiciones asociados a la consultoría de producción, que facilitan el entendimiento de los procesos productivos y su gestión.

#### **3.9.1. Términos y Definiciones Asociados Al Pre diagnóstico de Producción**

**“Araña”:** WIP. Trabajo en proceso. Esto significa los materiales a los cuales se les ha aplicado alguna operación. Alguien los ha tocado y se les ha añadido algún costo.

**Inventario:** La cantidad de materias primas, producto en proceso y terminado que se encuentra en esperando en la planta.

**Rotación de Inventario.** Forma de medición de inventarios que hace referencia al período de tiempo en el que todo el inventario que se tiene de un producto es consumido. Este se puede medir semanalmente, mensualmente, etc. Ej. Mi rotación de inventarios es 2 veces por mes.

**Trabajo en equipo.** Aquel en el que todos los miembros están comprometidos con la consecución de las metas y los objetivos propuestos, apoyándose unos en otros completamente alineados y trabajando en una misma dirección.

Proceso. Es un conjunto de actividades que en forma estructurada está diseñado para producir un resultado 'producto o servicio' para un determinado cliente o mercado.

Mantenimiento. "Actividad o actividades que se ejecutan a una pieza o equipo o máquina, para mantenerlo en excelentes condiciones de trabajo".

Mantenimiento preventivo. "Los operarios trabajan las máquinas, la gente de mantenimiento cambiará el aceite según lo programado y repararán las máquinas cuando estas se dañen"

Alistamientos. Conjunto de actividades que se realizan a una máquina o a un proceso cuando se necesita cambiar de referencia de producto. Calidad. Cumplir o exceder las expectativas de los clientes. Es medible y se expresa con números.

Control estadístico de procesos. Metodología para vigilar un proceso, para identificar las causas especiales de variación y para señalar la necesidad de tomar alguna acción correctiva cuando sea apropiado.

Mejoramiento Continuo. Kaizen. Filosofía japonesa que busca mejorar de manera gradual y frecuente, la maquinaria, los materiales, el uso de la mano de obra y los métodos de producción mediante la aplicación de sugerencias e ideas de los equipos de la compañía.

Planeación y Control. Contar con herramientas y políticas establecidas para de manera anticipada organizar y ejecutar las actividades relacionadas con los procesos de producción dentro de un esquema que permita posteriormente evaluar si lo planeado fue lo obtenido como resultado final, monitoreando el antes, el durante y el después del proceso productivo.

### **3.9.2 Términos Y Definiciones Asociados Al Pre diagnóstico De Servicios “Araña”**

Liderazgo. Facultad que permite visualizar el futuro de la organización, donde sus directivos y colaboradores, tengan claridad en los objetivos y estrategias a seguir para lograr el éxito empresarial.

Gestión de la Documentación. Corresponde a todos los procesos necesarios, para la generación, divulgación, custodia, almacenamiento, organización. Recuperación y destinación final de la documentación de la empresa. Plazos y Compromisos. Ingrediente de la cultura empresarial en donde los plazos de entrega de tareas específicas, compromisos adquiridos a cualquier nivel es cabalmente realizado por los colaboradores, determinando así una cultura enfocada al cumplimiento y desarrollo oportuno de tareas dirigidas a satisfacer al cliente interno y externo.

Competencia. Metodología utilizada en relaciones industriales y procesos de gestión del talento humano cuyo objetivo es identificar si la empresa dentro de sus buenas practicas productivas cuenta con el desarrollo adecuado del talento humano, en cuanto a capacitación, formación, entrenamiento, experiencia, desarrollo del perfil profesional de sus colaboradores y contar con un programa flexible que permita mejorar constantemente la competencia del factor humano.

Gestión del tiempo. Serie de herramientas y hábitos empresariales que permiten a los colaboradores de la empresa organizar sus actividades versus el tiempo de trabajo disponible, priorizando agendas, estableciendo el orden y programa adecuado de reuniones, eventos, charlas, capacitaciones y demás actividades, diferenciando lo urgente de lo importante de tal forma que cada

individuo por medio de una organización y buen uso del tiempo logre cumplir adecuadamente con todas sus compromisos.

Plan del lugar de trabajo: Cada lugar de trabajo debe ser previamente establecido teniendo en cuenta todos los ingredientes necesarios para un óptimo desempeño del trabajador, suministrando las herramientas necesarias y adecuadas a los procesos, teniendo en cuenta los requerimientos de ergonomía y seguridad industrial que protejan la integridad del trabajador.

Flexibilidad de las Habilidades. Programa desarrollado por las empresas para aumentar y mejorar las habilidades de los colaboradores, en donde varios de ellos Reciben entrenamiento para desarrollar actividades técnicas específicas, que los dejan en la capacidad de reemplazarse entre si, pasando de un proceso a otro sin mayores dificultades.

Responsabilidades y Roles. Estructura organizacional de la empresa, donde está por escrito y divulgado a los colaboradores, los cargos que existen en la empresa detallando en un organigrama su dependencia jerárquica, funciones, responsabilidades, procesos que desarrolla, en resumen que cada colaborador tenga claro cuál es su papel dentro de la empresa.

Propiedad y Objetivos. Metodología en donde todos los colaboradores desde las áreas directivas hasta las áreas operativas tienen claro los objetivos y metas que se ha trazado la empresa en el tiempo, apropiándose de esas metas y contribuyendo desde su cargo al logro de los objetivos.

Organización y Limpieza: Aplicación de herramientas administrativas donde las instalaciones de la empresa, planta de producción, oficinas, almacenes y demás dependencias cuenten con mecanismos de control que permitan mantener cada cosa en su lugar y que exista un lugar para cada cosa. Garantizando,

orden, limpieza, lugares libres de elementos no utilizados, sitios despejados y manejo de residuos.

Reuniones de Grupos de Trabajo Diario: Cultura de reuniones efectivas, donde existe un propósito claro de cada reunión, uso adecuado del tiempo, definiendo una agenda de trabajo, en donde el equipo discute y resulte problemas, salen compromisos y acciones a desarrollar que se plasman en actas de control donde se evidencia, tema a desarrollar, responsable y tiempo de entrega.

Resolver problemas: Herramientas administrativas utilizadas para resolver problemas, entre ellas se pueden utilizar los grupos kaizen o de mejoramiento continuo, los diagramas de espina de pescado que permiten ver en detalle los pasos e interacciones de los procesos, para determina causa raíz de los problemas. Lluvia de ideas donde los colaboradores realizan sus aportes desde diferentes puntos de vista, Diagramas de Pareto, en donde su busca determinar que el 80% de los problemas es generado por el 20% de las causas, si atacamos el pareto se pueden abarcar soluciones de gran impacto, técnica de los cinco porqués, que busca a través de la pregunta llegar a la causa principal del problema.

Servicio De Cliente Interno: Enfoque hacia los procesos de la empresa en donde todos hacemos parte de una cadena en donde existe un cliente interno, antes y después de cada eslabón, cuya gestión en buena parte depende de nuestro trabajo.

Estándar De Trabajo: Determinar por medio de procedimientos, fichas técnicas, manuales, catálogos y demás documentos, la forma adecuada de cada etapa de los procesos, en donde si se sigue el estándar el resultado final sea siempre el mismo.

Display principal visual: Utilización de medios de difusión y comunicación, como murales, carteras, espacios donde se publica información que todos los colaboradores deben conocer, publicación de indicadores de gestión. Entre otros Control Del Tiempo Y Compromiso: Se refiere a la cultura de cumplimiento de los trabajadores en cuanto a puntualidad, compromisos, ausentismos. Disculpas para eludir responsabilidades y trabajos.

Métricas y Medidas De Desempeño. Indicadores que permiten medir y controlar la gestión y el resultado de áreas y procesos de la empresa, normalmente estos indicadores tiene un dato actual, una meta propuesta, un plan para lograr la meta en el tiempo, un responsable y una periodicidad para medirlo, semanalmente, mensualmente, trimestralmente etc.

Servicio Del Cliente Externo. Todas estrategias y procesos enfocados a aumentar el nivel de satisfacción del cliente final (quien compra nuestro producto y/o servicio).

Estructura de costos: Modelos matemáticos que permiten medir de forma objetiva, cuanto le cuesta a la empresa cada producto y/o servicio que sale al mercado, permitiéndole buscar estrategias y métodos para reducir las ineficiencias del procesos, optimizando la cadena de valor del negocio.

### **3.9.3. Términos y Definiciones al Mapeo de la Cadena de Valor**

Adiciona Valor: Por lo que el cliente está dispuesto a pagar. Lo que no adiciona valor: lo que el cliente no está dispuesto a pagar. Mapeo de la cadena de valor: Son todos los pasos o actividades (que adicionan o no adicionan valor) requeridas para realizar un producto desde las materias primas hasta el cliente final.

Mapa presente: grafica del estado actual de la cadena de valor de un proceso donde se realiza un producto o una familia de productos.

Tiempo de ciclo (seg): tiempo requerido para producir una unidad. En general, es el tiempo que tarda antes que el ciclo se repita.

Porcentaje de rechazo (%): Porcentaje de producto que ha sido re trabajado, rechazado o no conforme (algunas veces difícil de cuantificar) Distancia (m.): Distancia que las partes recorren de actividad en actividad en la planta.

Disponibilidad en el proceso (seg.): El tiempo que se utiliza para la producción. Este se calcula restándole al tiempo total de trabajo el tiempo de paradas programadas (descansos, almuerzo, reuniones, etc.) Uptime (%): Esta medida muestra como un proceso o actividad usa el tiempo disponible. Este se calcula Tiempo disponible en el proceso menos (los tiempos de alistamiento – tiempo de parada menores – tiempo de mantenimiento correctivo) dividido el tiempo disponible en el proceso por 100.

Balaceo la línea de trabajo: Unas operaciones toman más tiempo que otras, dejar a los operarios sin nada que hacer mientras esperan que la operación anterior sea terminada. Se requiere determinar el tiempo en que una unidad se debe realizar.

Indicadores de desempeño: miden la eficiencia y el desempeño ambiental de las operaciones o procesos dentro de la organización.

Mejoramiento de un proceso: para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

### 3.9.4. Términos Y Defunciones A Los Costos De Producción

Los costos sirven, en general, para tres propósitos:

- Proporcionar informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario (estado de resultados y balance general).
- Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa (informes de control).
- 3. Proporcionar información a la administración para fundamentar la planeación y la toma de decisiones (análisis y estudios especiales).

Los costos pueden ser clasificados de diversas formas:

1. Según los períodos de contabilidad:

- costos corrientes: aquellos en que se incurre durante el ciclo de producción al cual se asignan (Ej.: fuerza motriz, jornales).
- costos previstos: incorporan los cargos a los costos con anticipación al momento en que efectivamente se realiza el pago (Ej.: cargas sociales periódicas).
- costos diferidos: erogaciones que se efectúan en forma diferida (ej.: seguros, alquileres, depreciaciones, etc.).

2. Según la función que desempeñan:

indican como se desglosan por función las cuentas Producción en Proceso y Departamentos de Servicios, de manera que posibiliten la obtención de costos unitarios precisos:

- costos industriales
- costos comerciales
- costos financieros

2. Según la forma de imputación a las unidades de producto:

- costos directos: aquellos cuya incidencia monetaria en un producto o en una orden de trabajo puede establecerse con precisión (materia prima, jornales, etc.)
- costos indirectos: aquellos que no pueden asignarse con precisión; por lo tanto se necesita una base de prorrateo (seguros, lubricantes).

### 3. Según el tipo de variabilidad:

- costos variables: el total cambio en relación a los cambios en un factor de costos.
- costos fijos: No cambian a pesar de los cambios en un factor de costo.
- **costos semifijos**
- Factor de costo: Base de distribución para la asignación de costos, según sea el objeto de costos.
- Costo unitario o promedio: Surge de dividir el costo total por un número de unidades.
- Productos en Proceso Es la producción incompleta; los materiales que estén sólo parcialmente convertidos en productos terminados que puede haber en cualquier momento.
- Costos: representan una porción del precio de adquisición de artículos, propiedades o servicios, que ha sido diferida o que todavía no se ha aplicado a la realización de ingresos.

Gastos: son costos que se han aplicado contra el ingreso de un período determinado.

Pérdidas: reducciones en la participación de la empresa por las que no se ha recibido ningún valor compensatorio, sin incluir los retiros de capital.

Elementos del costo

Los tres elementos del costo de fabricación son:

1. Materias primas: Todos aquellos elementos físicos que es imprescindible consumir durante el proceso de elaboración de un producto, de sus accesorios y de su envase. Esto con la condición de que el consumo del insumo debe guardar relación proporcional con la cantidad de unidades producidas.

2. Mano de obra directa: Valor del trabajo realizado por los operarios que contribuyen al proceso productivo.

4. Carga fabril: Son todos los costos en que necesita incurrir un centro para el logro de sus fines; costos que, salvo casos de excepción, son de asignación indirecta, por lo tanto precisa de bases de distribución. La suma de las materias primas y la mano de obra directa constituyen el costo primo.

5. La combinación de la mano de obra directa y la carga fabril constituye el costo de conversión, llamado así porque es el costo de convertir las materias primas en productos terminados

#### **4. PLAN DE MERCADEO**

El presente Plan de Mercadeo fue desarrollado por Inbima S.A, bajo los lineamientos y orientación del Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial, CIDEM, dentro de su programa bandera Expopyme Innova.

El Plan está considerado para el periodo comprendido del año 2012 - 2013; siendo una resultante del análisis del Análisis del Perfil Estratégico (APE) de la compañía, teniendo en cuenta el potencial del mercado bajo condiciones actuales, los principales competidores y las fortalezas y debilidades que presenta la empresa.

En consecuencia, el Plan se encuentra estructurado bajo cuatro (4) fases, que son entre ellas consecutivas y complementarias:

- I. Análisis de competitividad – Principales Competidores
- II. Análisis del Mercado
- III. Estrategias del Mix de Mercadeo
- IV. Recomendaciones del Consultor

La primera fase comprende la revisión del análisis del entorno, con lo cual se establece una clara posición frente a las condiciones de la competencia.

La segunda fase desarrolla el análisis del mercado, iniciando con la Segmentación del mercado y la determinación del Mercado (s) meta, para con base en ello establecer los objetivos o metas con miras al año 2015 y la proyección a los tres (3) años siguientes.

Esta fase incluye, complementariamente, la determinación del Posicionamiento de la compañía, aspecto sobre el cual se seleccionó la empresa outsourcing para diseñar y/o actualizar la imagen corporativa, dejando como constancia el Manual de Imagen Corporativa de Inbima S.A.

La tercera fase comprende, en consecuencia, el planteamiento de las estrategias nacionales e internacionales, cada una con una descripción de las variables del Mix de Mercadeo, las cuales responden a las condiciones estratégicas planteadas en las fases anteriores y están organizadas por:

- i. Estrategias nacionales e internacionales
- ii. Acciones Producto
- iii. Acciones Precio
- iv. Acciones Canal de Distribución
- v. Acciones Comunicación
  - a. Publicidad
  - b. Relaciones Públicas
  - c. Actividades promocionales
- vi. Cronograma de aplicación de las acciones del Mix
- vii. Presupuesto requerido para la aplicación de dichas estrategias

El Plan de Mercadeo finaliza con los comentarios y recomendaciones del Consultor Carlos Córdoba asignado por el CIDEM para la fase del Plan de Mercadeo.

## **4.2. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD – PRINCIPALES COMPETIDORES**

El Plan Estratégico de INBIMA S.A se enmarca a partir de la segmentación del mercado, complementado con la determinación del mercado(s) meta y la determinación del posicionamiento de marca.

En este último punto se incluye el análisis y selección de la empresa outsourcing que apoya el diseño y/o re-diseño de la imagen corporativa, dejando, como documento de consulta obligada el Manual de Imagen Corporativa, el cual, una vez aprobado por la gerencia, hace integral de este fase del plan de Mercadeo.

### **4.2.1. Visión y Misión**

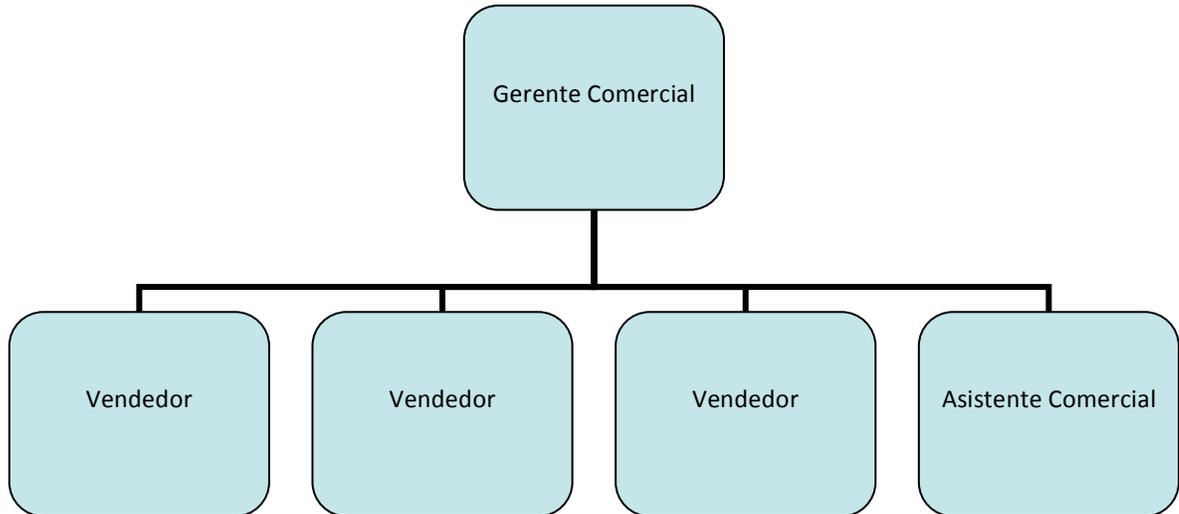
- Misión: Diseñamos y construimos soluciones de exhibición: practicas, innovadoras y diferenciadoras para que nuestros cliente exhiban y vendan sus productos y/o servicios, con el fin de que ellos tengan y hagan buenos negocios generando valor para los accionistas, colaboradores y entorno social.
- Visión: Para los próximos cinco años, consolidarnos como el principal proveedor de elementos de visibilidad, P.O.P y exhibición del 30% del top 100 de las principales empresas del país, incrementando en un 50% el tamaño de nuestras plantas de producción y especializándolas por procesos.

Así mismo alcanzar un desarrollo sostenible consolidando nuestras oficinas en la región Andina, Centroamérica y EEUU con el fin de brindar una atención a nuestros clientes a nivel regional.

**4.2.2. Estructura del Área Comercial de la Empresa.** Actualmente la empresa cuenta con una estructura comercial pequeña, formada principalmente por el

gerente comercial, el cual su responsabilidad está siendo asumida por el gerente general cuenta también con 3 vendedores y un asistente comercial.

**Figura 1. Área Comercial de la Empresa**



**4.2.3. Análisis De Competitividad Frente A Los Principales Competidores.** El análisis general del mercado permite establecer para Inbima S.A frente a sus principales competidores colombianos que:

**Tabla 19. Evaluar varios aspectos de la competencia en Colombia**

<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	<b>COMPETIDORES</b>		
	<b>ABC displays</b>	<b>Frog Design</b>	<b>CYAN</b>
<b>PRODUCTO</b>	Desarrollan productos basados en cartón	Utilizan todo tipo de materiales. Manejan un portafolio de productos similares a los de Inbima S.A	Está enfocado a eventos publicitarios
<b>PRECIO</b>	Su rango de precios es igual al de Inbima	Sus precios son altos	Su rango de precios es igual al de Inbima

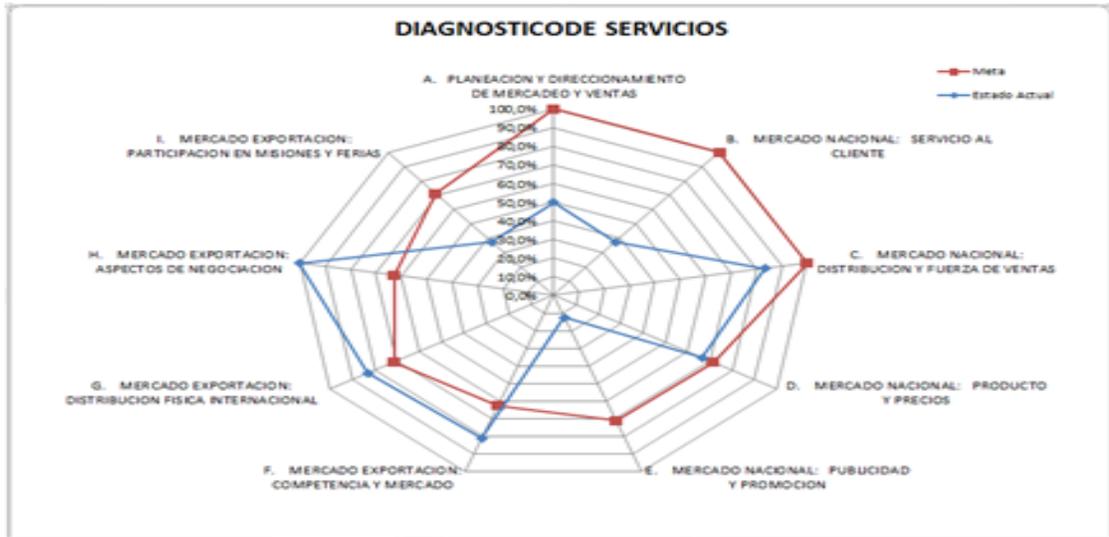
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	<b>COMPETIDORES</b>		
	<b>ABC displays</b>	<b>Frog Design</b>	<b>CYAN</b>
<b>DISTRIBUCION</b>	No se llega al mismo alcance que Inbima	No se llega al mismo alcance que Inbima	No se llega al mismo alcance que Inbima
<b>COMUNICACIÓN</b>	-	-	Alto, por su estrategia en comunicación
<b>ESTRATEGIA CLAVE</b>	Cubrimiento regional y sostenibilidad	Acompañamiento en el proceso. “Nos comprometemos con el resultado”	Estrategia de comunicación. Soportan su estrategia en casos de éxito de marcas importantes

**Tabla 20. Planificar la estrategia para monitorear la competencia directa**

<b>Estrategia(s)</b>	<b>Desarrollo (acción)</b>	<b>Mes de ejecución</b>	<b>Responsable (seguimiento)</b>	<b>Recursos</b>
Monitoreo periódico de los anteriores competidores	En reunión de ventas cada semestre se debe analizar listas de precios, política comercial, nuevos productos.	Semestral	Natalia Ramirez	
Analizar las exportaciones de cada uno de los competidores	Consultar bases de datos de	Marzo – Diciembre	Natalia Ramirez	Recursos de la empresa
Revisión página web	Revisión bimestral, para saber en que están los competidores	Bimestral	Juan Pablo – Gefe de diseño	Recursos de la empresa

**4.2.4. Tela Araña.** A continuación se presenta la situación actual de la empresa INBIMA en comercialización. Para la obtención de dichos resultados se evaluaron aspectos como la planeación y direccionamiento de mercadeo y ventas, servicio al cliente a nivel nacional, distribución y fuerza de ventas a nivel nacional, desarrollo de productos y margen de precios, publicidad y promoción. En cuanto a nivel internacional se evaluó de la misma manera la competencia y el mercado objetivo, La distribución física internacional, algunos aspectos de negociación y la participación en misiones y ferias.

**Grafica 7. Diagnóstico de servicios**



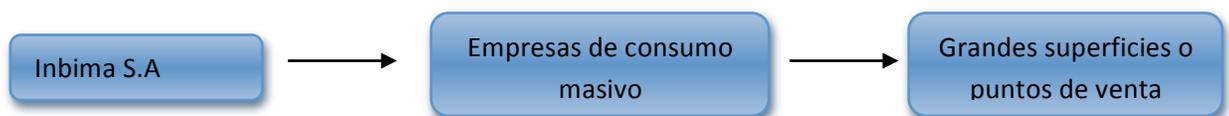
De la tela araña presentada anteriormente, es posible observar que la empresa tiene algunos puntos en los cuales se encuentra bien posicionada como aspectos de negociación, distribución y fuerza de ventas nacional, competencia y mercado internacional y por ultimo distribución física internacional. Por otro lado es de gran importancia que la empresa mejore aspectos como la participación en misiones y ferias, ya que estos espacios le permiten a la empresa conocer más clientes y observar las nuevas tendencias creadas en su sector, se debe de igual forma invertir más en publicidad y promoción para poder generar mayor recordación y fortalecimiento de la marca, por último es crucial tener un buen servicio al cliente y una buena planeación de ventas y mercadeo.

#### **4.3. ANÁLISIS DEL MERCADO.**

El siguiente análisis del mercado se desarrolló con base en el producto (o línea de productos) detallado en la sección anterior, sin embargo, éste puede replicarse, directa o indirectamente, sobre los otros productos que conforman el portafolio de la compañía.

**4.3.1. Presentación Compradores Y Usuarios Finales.** Para el análisis del mercado en **Inbima S.A**, se ha definido la siguiente estructura o segmentación del mercado:

Inbima es una empresa la cual está presente desde la fabricación de la idea hasta el montaje e implementación de sus productos, teniendo en cuenta los requerimientos del cliente y traspasando las expectativas del consumidor. Por ello, la empresa usa como canal de distribución la venta directa, que principalmente se basa en la comercialización de sus productos directamente a los consumidores.



**4.3.2. Perfil usuario final.** Inbima S.A es una empresa que fabrica POP para grandes empresas que desean realizar publicidad en los puntos de venta. Cabe mencionar que el trabajo de la empresa no termina cuando el producto ya está fabricado si no en el momento de la instalación y ubicación de este mismo, es así que el usuario final son las grandes superficies o tiendas, en donde los productos de la empresas de consumo masivo, son comercializados.

**4.3.3 Mercados Objetivos.** Con base en la descripción anterior, el mercado meta para **Inbima S.A**, se ha establecido como:

Las empresas que compran su producto son grandes multinacionales que venden sus bienes generalmente en almacenes minoristas.

Las multinacionales son empresas de gran tamaño presentes en muchos países. Estas empresas compran en grandes cantidades ya que prefieren unificar la exhibición de sus productos como estrategia de publicidad de recordación de marca. Dentro de esto cabe mencionar que el mercado objetivo son aquellas empresas que consumen masivamente P.O.P, ya que hay empresas de consumo

masivo que su principal inversión en publicidad no está relacionada con los productos desarrollados por Inbima S.A.

**4.3.4. Presupuesto De Ventas Años 2013 – 2015.** Con base en los resultados parciales del ejercicio actual en **Inbima S.A (corte al mes de 2013, año actual)** 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 21. Presupuesto de Ventas Años 2013 - 2015**

VALORES EN MILLONES COP	2010	2011	2012	Proyección (expresado en millones de COP)		
				2013	2014	2015
VENTAS NACIONALES	11,982,234,745	12,773,079,694	14,132,352,843	16,000,000,000	18,400,000,000	21,160,000,000
VENTAS DE EXPORTACION						
Ventas de exportación a venezuela				2,000,000,000	2,260,000,000	2,599,000,000
Ventas de exportación a estados unidos				200,000,000	220,000,000	242,000,000
Ventas de exportación mercado a Ecuador				100,000,000	110,000,000	121,000,000
Ventas de exportación a otros mercados				18,700,000,000	20,570,000,000	22,627,000,000
<b>TOTAL VENTAS</b>				<b>16,000,000,000</b>	<b>18,400,000,000</b>	<b>21,160,000,000</b>
Crecimiento en % de ventas		6.5%	10.64%	13.22%	15.00%	15.00%
Utilidad / Pérdida	360,181,414	604,098,650	751,331,107			
Rentabilidad (%)	10.9%	17.0%	30.5%			
Valor inversión PUBLICACION				160,000,000	184,000,000	211,600,000
% participación inversión PUBLICIDAD Vs. ventas	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Numero de clientes o distribuidores						
Patrimonio	3,294,339,642	3,560,885,998	2,461,030,337			

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

1. Diseño
2. Logística: Entendida como la el alcance para llevar el producto hasta donde el cliente lo solicite
3. Capacidad de respuesta.

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

1. Organización que se está estructurando.
2. Competidor relevante

3. Se va a llegar a mercados internacionales mediante la consolidación en Venezuela, inicio de operaciones en Ecuador y apertura de mercados en Estados Unidos.
4. Disposición de recursos para crecer realmente en el mercado (inversión en mercadeo y publicidad).

**4.3.5. Referentes Internacionales.** Nombre de la empresa, para mejorar su competitividad y posicionamiento, analizó el caso de la empresa Frog design, ubicada en Colombia líder en el mercado encontrando lo siguiente:

**Tabla 22. Referentes Internacionales**

ASPECTOS	INBIMA S.A	FROG DESIGN
Gestión tecnológica	Tecnología adecuada al mercado en impresión y soporte tecnológico en diseño.	Máquinas de fabricación de última tecnología, máquinas de impresión y metalmecánica
Gestión estratégica	Servicio al cliente, innovación en diseño y distribución.	Empresa regional en América
Gestión comercial	Es una empresa de reconocimiento nacional.	Es una empresa de reconocimiento nacional.

**4.3.6. Alianzas Internacionales Posibles.** Al analizar los actores y grupos de actores del mercado que quiere penetrar Inbima S.A, se ha evidenciado varias oportunidades de alianzas con actores complementarios y/o clusters existentes:

1. Ecuador: Se realizará una alianza estratégica con alguna empresa ecuatoriana.
  - Creacional
  - Delta Publicidad
  - Koenig & Partners
  - La Facultad (es posible que se asocie con Leo Burnett)

- Lautrec
- Qualitat
- Serpin

2. Venezuela: Se planea la creación de empresa filial

3. Estados Unidos: Se está trabajando con un socio natural.

**4.3.7. Posicionamiento.** De acuerdo con los elementos vistos anteriormente, el posicionamiento, o atributo(s) diferenciador(es) que **Inbima S.A** reforzará dentro del Plan de Mercadeo, estará cimentado en:

- Innovación basada en soluciones
- Servicio al cliente: velocidad de atención (prontitud de respuesta),
- Promesa: en dos días tendrá noticias nuestras.
- Capacidad de llegar a cualquier lugar.
- Plantas de producción propias.
- Promesa: Inbima es capaz de sentir la necesidad de su cliente y plantearle soluciones

Con base en estos aspectos y con el apoyo del CIDEM, **Inbima S.A** 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 **Inbima S.A.**

En este orden de ideas, y de acuerdo a la estructura que tiene la empresa actualmente se considera que la imagen actual es adecuada para sus operaciones y consecuciones de metas. Por ahora no se llevaran a cabo cambios sustanciales en este aspecto.

#### 4.4. ESTRATEGIAS Y MIX 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.

##### 4.4.1. Estrategias nacionales e internacionales

- Objetivo: definir las principales estrategias e identificar las actividades (producto, precio, distribución y comunicación) responsables, fechas de realización y recursos. Que realizara la empresa para el cumplimiento de las metas planteadas

**Tabla 23. Estrategias y actividades a nivel de producto**

Estrategia(s)	Desarrollo (acción)	2013								Responsable(s) (seguimiento)	Recursos		
		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEP	OCT	NOV			DIC	
											<b>TOTAL</b>	<b>\$ 16,000,000</b>	
Estandarización de procesos	Levantamiento de mapa de procesos										Jefe de calidad - Nubia		
	Mapa de procesos para ver cómo se articulan todos los procesos										Consultor externo		
	Generar un documento por proceso										Jefe de calidad - Nubia	\$ 12,000,000	
	Socializar el documento de proceso										Jefe de calidad - Nubia		
	seguimiento del desarrollo de esos procesos										Jefe de calidad - Nubia		
Cumplimiento de planes de trabajo- proyectos	Documentar todo desde el momento de cotización donde queda documentado que se va a hacer, con que recursos, cuando y donde.										Jefe de calidad - Nubia		
	Una vez llega la orden de compra, es necesario desarrollar un plan de trabajo										Consultor externo y departamento comercial		\$ 4,000,000
	Seguimiento del trabajo										Natalia Ramirez		
	Realizar ajustes necesarios para cumplir los compromisos de los clientes										Gerente de operaciones y jefe de calidad - Nubia		
Ampliar la capacidad de desarrollo de proyectos	Generación del perfil										Recursos Humanos		
	Consultar base de datos										Recursos Humanos		
	Publicar avisos o contratar a alguien para encontrar a las personas deseadas										Recursos Humanos		
	Seleccionar 2 personas para desarrollo										Recursos Humanos		
	Reclutamiento y entrenamiento										Recursos Humanos		

**Tabla 24. Estrategias y actividades a nivel de precio**

Estrategia(s)	Desarrollo (acción)	2013										Responsable(s) (seguimiento)	Recursos
		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
		<b>TOTAL</b>											\$ 6,000,000
Definir una estructura de costos que permita cotizar y así enseñaría al equipo de ventas que permita hacer un seguimiento de proyectos	Hacer la estructura de costo											Consultor externo	\$ 4,000,000
	Desarrollo de políticas de ventas, margen de ganancias establecidas según ventas.										Gerente general		
	Enseñar la estructura y política al área comercial y operaciones										Gerente general y equipo de gerencia		
	Generar política de manejo de precios										Gerente general		
Consecución de nuevas materias primas	Generación de nuevos productos										Jefe de proyectos - Sebastian Ramirez	\$ 2,000,000	

**Tabla 25. Estrategias y actividades a nivel de distribución**

Estrategia(s)	Desarrollo (acción)	2013										Responsable(s) (seguimiento)	Recursos
		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC			
		<b>TOTAL</b>											\$ -
Revisión o estudio de como optimizar la gestión del equipo comercial	Zonificación geográfica											Gerente general y coordinadora de negocios internacionales	
	Tipología de clientes (grandes, medianos, pequeños)											Gerente general y coordinadora de negocios internacionales	
	Segmentación de clientes											Gerente general y departamento comercial	
Identificar en las principales ciudades el potencial de mercado para revisar la posibilidad de montar una oficina virtual.	Consecución de bases de datos											Coordinadora de negocios internacionales	
	Acercamiento de agencias de publicidad											Departamento comercial	
Generación de un plan de trabajo	Definir que se va a hacer y cuando se va a hacer											Natalia Ramirez	
		<b>TOTAL</b>											\$ -
Distribución internacional - Desarrollo de mercados internacionales	Empezar una gestión de comercialización con empresas que tengan operación en Colombia a las cuales hayamos atendido o atendamos actualmente.											Natalia Ramirez y representantes en cada país	
	Identificación de mercados objetivos (tamaño y experiencia)											Gerente general y coordinadora de negocios internacionales	
Tener un presupuesto de ventas general de la compañía y un presupuesto por vendedor	Asignar presupuesto mensual de ventas											gerente general y gerente comercial	

**Tabla 26. Estrategias y actividades a nivel de comunicación**

Estrategia(s)	Desarrollo (acción)	2013										Responsable(s) (seguimiento)	Recursos	
		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL			
														\$ 12,400,000
Actualización de página web	Revisión bimestral de página web												Juan Pablo - Jefe de Diseño	\$ 2,400,000
Inversión en publicidad	Pendrive												Departamento comercial	\$ 10,000,000
	Tarjetas personales												Asistente de gerencia	
Asistencia a ferias	Góndola en Colombia												Natalia Ramirez y Gerencia	
	Asistencia a ferias en los tres países												Natalia Ramirez y Gerencia	
	Costeo por el stand, participantes, viajes y alojamiento												Natalia Ramirez y Gerencia	
	Objetivo: Construcción de imagen y obtención de inercia alrededor de la imagen												Natalia Ramirez y Gerencia	
Participación en internet	Redes sociales (Facebook, twitter)													
	Public - reportaje													
	LinkedIn													

**4.4.2. Mix Producto.** La empresa INBIMA S.A cuenta con un fuerte en la fabricación de góndolas, exhibidores de piso, exhibidores aéreos y exhibidores de mostrador. Dentro del mix de producto es importante tener en cuenta para dónde va el mercado y que se debe hacer para seguir este camino, por ello se debe, en un futuro, desarrollar más el producto como la creación de góndolas interactivas y/o exhibidores interactivos. Además también se deberán reforzar algunas de las líneas del producto.

Por otro lado tanto para el mercado nacional como para el internacional, se va a mantener el mismo tipo de producto sin variación alguna, pero se tendrán en cuenta los nuevos desarrollos de materiales para poder incluirlos en la fabricación o en la creación de nuevos productos en el portafolio actual.

**Tabla 27. Mix Producto**

Producto				
AÑO	Colombia	Venezuela	Estados Unidos	Ecuador
2013	Observar los nuevos desarrollos de materiales para incluirlos y desarrollar nuevos			
		Revisión de proveedores		
2014	Asistencia a ferias para observar las nuevas tendencias en nuestro producto	Asistencia a ferias para observar las nuevas tendencias en nuestro producto	Asistencia a ferias para observar las nuevas tendencias en nuestro producto	Asistencia a ferias para observar las nuevas tendencias en nuestro producto
	Visita exploratoria a china			
2015				

**4.4.3. Mix Precios.** En cuanto al Mix de precios las actividades a realizar se basaran en la serie de productos a ofrecer y la estructuración de un margen de precios según el mercado.

**Tabla 28. Mix Precios**

Precios				
AÑO	Colombia	Venezuela	Estados Unidos	Ecuador
2013	Mantener una política de margen de precios  Estar al tanto de los nuevos materiales para asi poder hacer ofertas mas económicas para los clientes  Establecer una rentabilidad o margen bruto para los proximos proyectos	Estar al tanto de los nuevos materiales para asi poder hacer ofertas mas económicas para los clientes		
2014		Evaluar la política de margen de precios		
			Afinar la cotización de precios	
2015				

**4.4.4. Mix Distribución.** En cada uno de los mercados, el Mix de distribución se trabajara diferente, pues la entrada y funcionamiento de la empresa en cada uno

de ellos difiere, ya que en Venezuela se creara una empresas filial, en Estados unidos se trabajará con una socio natural y en Ecuador se realizará una alianza con otra empresa.

Cabe mencionar que en Venezuela y Estados Unidos, Ibima ya ha empezado trabajar en estos paises mientras que en Ecuador no ha comenzado aun sus operaciones.

**Tabla 29. Mix Distribución**

Distribución				
AÑO (Trimestre)	Colombia	Venezuela	Estados Unidos	Ecuador
2013	Para el segundo trimestre del año se hara una evaluación de oficinas virtuales en las principales ciudades	Consolidar la oficina y consecución de vendedores adicionales	Consecución de primeros proyectos	Identificar un aliado estratégico
2014		Contratación de mas vendedores	Contratar a un funcionario adicional	

**4.4.5. Mix Comunicación.** Durante los próximos años la empresa busca fortalecer su marca y perfilarse como un proveedor que cuenta con capacidad de producción e innovación además de ser una empresa confiable, seria y responsable con todos sus proyectos a realizar.

**Tabla 30. Mix Comunicación**

AÑO (Trimestre)	Comunicación			
	Colombia	Venezuela	Estados Unidos	Ecuador
2013	Modificación y mejoramiento de la pagina web, tanto en español como en ingles. En el caso de Estados Unidos la pagina web es diferente ya que es otra empresa.			
	Realizar una pauta y definir su valor	Acercamiento al cliente final para mostrarles el producto		
	Publicación en una revista (tipo avianca)			
	Obtención de un correo directo, por el cual cada semestre se haga llegar un mensaje a los clientes			
2014	Realizar una pauta y definir su valor Publicación en una revista (tipo avianca) Obtención de un correo directo, por el cual cada semestre se haga llegar un mensaje a los clientes			
2015	Realizar una pauta y definir su valor Publicación en una revista (tipo avianca) Obtención de un correo directo, por el cual cada semestre se haga llegar un mensaje a los clientes			

**Ventajas competitivas en comunicación**

OBJETIVO: Describir y analizar la imagen corporativa de la empresa y su evolución en los dos últimos años. Introducir fotos o extractos de documentos, logotipos, etc. para ilustrar los cambios efectuados.

**Tabla 31. Ventajas competitivas en comunicación**

VENTAJAS COMPETITIVAS	COMPETIDORES		
	NACIONAL	Venezuela Unialambre	Estados Unidos Pop display
<b>PAGINA WEB</b>	No es tan buena Las páginas de los competidores son llamativas	La página web es llamativa e innovadora.	Es una página muy completa, tiene casos de estudio, tiene una gran base de información sobre productos. Tiene un centro de recursos. Tienen comunicado de prensa.

VENTAJAS COMPETITIVAS	COMPETIDORES		
	NACIONAL	Venezuela Unialambre	Estados Unidos Pop display
<b>BROCHURE</b>	No se sabe el brochure de los competidores	No se sabe del brochure de los competidores	No se sabe del brochure de los competidores
<b>PARTICIPACION EN FERIAS</b>	Competidores si participan en ferias Inbima ha participado en ferias.	<b>No participa en ferias</b>	- Si han participado en ferias en las cuales han obtenido reconocimiento por su trabajo.
<b>REALIZACION DE SEMINARIOS</b>	No aplica	No aplica	No aplica
<b>VENTAJAS</b>	Ventajas del competidor: Pagina web llamativa, tecnificación	Trabajan fundamentalmente en la necesidad de los clientes. Diseños exclusivos. Hacen prototipos si es necesario.  "Nuestro limite es nuestra imaginación"	La percepción de haber podido manejar grandes campañas en el mercado estadounidense. - Tienen instalaciones de 500.000 pies cuadrados. - Reciclan plástico, usan cartón corrugado proveniente de material reciclado. - Tienen un acercamiento consultivo estratégico. - Tienen integración hacia atrás. - Tienen una infraestructura sofisticada.
<b>DESVENTAJAS</b>	Del competidor: es costoso y no tiene tan buena logística	El arte es proporcionado por el cliente	Es una compañía muy grande

Es importante tener en cuenta que durante los últimos años la empresa no ha experimentado ningún tipo de cambio en su logo e imagen empresarial.

El nombre INBIMA significa: International Business Management

### **Experiencia en la organización y participación en eventos comerciales**

- **Nacional:** En la actualidad la empresa no tiene experiencia en la participación de eventos comerciales y ferias.
- **Internacional:** En la actualidad la empresa no tiene experiencia en la participación de eventos comerciales y ferias.

### **Preparación de un evento comercial con mirada a la internacionalización**

Revisar los entregables relacionados a la preparación del evento y planear aquel de interés próximo según las herramientas suministradas a continuación.

- **PLANEACIÓN:** Para asistir a una feria es importante realizar una planeación del cuando, donde y como, es por ello saber los siguientes aspectos antes de participar en este tipo de evento:
  - Saber a que feria se va asistir.
  - Para que se va a ir a la feria.
  - Fecha de realización de la feria.
  - Costo del espacio de la feria o de participación
  - Costo del diseño del exhibidor (costeo y fabricación)
  - Montaje, transporte, desmontaje del exhibidor.
  - Saber que personal va a participar en el evento.

- Obtención de Tarjetas de presentación, material de publicidad.
  - Saber costo de uniformes, alimentación, hospedaje, transporte, entre otros.
  - Tener una logística de horarios (entrada y salida).
- CRONOGRAMA: El cronograma se realiza según la feria a la cual se va a asistir. Se debe tener en cuenta:
    - Fecha de ingreso y montaje de stand.
    - Fecha para desmontar y sacar el stand.
    - Tiempo para la fabricación de los exhibidores.
    - Tiempo para entrega de tarjetas de presentación y pendrive.
    - Tiquetes aéreos.
    - Fecha limite para pago de stand o inscripción.
- PRESUPUESTO: Es sustancial tener un presupuesto a la hora de la programación de la asistencia a una feria. Se debe tener en cuenta los siguientes costos:
    - Costo del stand
    - Costo de participación en la feria.
    - Costos de exhibición.
    - Costo de personal para atender el stand.
    - Papelería, transporte, material pop.
    - Viáticos.
    - Otros costos(teléfonos, electricidad, montaje eléctrico, boletas para los clientes)
- FORMATO REGISTRO: El formato de registro hace referencia a la fecha en la cual debe ser inscrita la compañía y a la información general que se debe presentar en la feria

#### 4.4.6. Clientes Nacionales e Internacionales Futuros

**Tabla 32. Clientes Nacionales E Internacionales Futuros**

CLIENTES
COMERCIALIZADORA NACIONAL SAS (Fritolay)
TELEFONICA
UNILEVER ANDINA S.A.
BIMBO DE COLOMBIA S.A.
NESTLE COLOMBIA
CORONA
BRINSA S.A
COLGATE PALMOLIVE
CONSTRUCTORA DE MARCAS S.A.S.
DIAGEO COLOMBIA
COMUNICACIÓN CELULAR S.A. - COMCEL
DANONE
GAMA COLOMBIA
QUALA
COLOMBIANA DE COMERCIO S.A.
TELMEX
MOVISTAR
INN VENTA S.A. PANAMA
FEMSA COCA COLA

CLIENTES
EICOM VENEZUELA
COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.
POSTOBON S.A.
PEPSICO - FRITOLAY VENEZUELA
SUPPLA LOGISTICA INTELIGENTE
SANFORD COLOMBIA SA
JUEGOS DE COLOMBIA NINTENDO
GRANDES SUPERFICIES CARREFUR
G Y J FERRETERIA S.A.
ALAMBRES T MALLAS S.A.
PEPSICOFOODS MEXICO
INNERWORKINGS VENEZUELA
PEPSICO - FRITOLAY ECUADOR
ARBOLEN S.A.
MEJIA Y ASOCIADOS
INDUSTRIAL CACAOTERA DEL HUILA S.A
GOMA EVENTOS
D VINNI S.A
PLANETA PRODUCCIONES

#### 4.5. PLAN DE ACCIÓN A 3 AÑOS

**4.5.1. Cronogramas de las actividades.** A continuación se rescatan 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.)

**Tabla 3.3. Factores de mayor impacto en las actividades de mercadeo de la compañía**

ASPECTO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	IMPACTO
PRODUCTO	Mejorar y estandarizar el desarrollo de producto	Estandarización de procesos	Levantamiento de mapa de procesos	Revisión actual de protocolos para conocer que se está haciendo bien para seguirlo haciendo y que se está haciendo mal para mejorarlo
			Mapa de procesos para ver cómo se articulan todos los procesos	
			Generar un documento por proceso	

			Socializar el documento de proceso	
			seguimiento del desarrollo de esos procesos	
	Ampliar la capacidad de desarrollo de proyectos	Creación de un departamento de investigación y desarrollo	Generación del perfil Consultar base de datos Publicar avisos o contratar a alguien para encontrar a las personas deseadas Seleccionar 2 personas para desarrollo Reclutamiento y entrenamiento	Fortalecimiento de proyectos. Mayor innovación

ASPECTO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	IMPACTO
PRECIO	Desarrollar una herramienta de costeo	Definir una estructura de costos que permita cotizar y así enseñarla al equipo de ventas que permita hacer un seguimiento de proyectos	Hacer la estructura de costeo Desarrollo de políticas de ventas, margen de ganancias establecidas según ventas. Enseñar la estructura y política al área comercial y operaciones Generar política de manejo de precios	Establecer márgenes de precios

ASPECTO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	IMPACTO
DISTRIBUCIÓN	Construcción de una estrategia para penetrar en el mercado	Revisión o estudio de como optimizar la gestión del equipo comercial	Zonificación geográfica Tipología de clientes (grandes, medianos,	Lograr un seguimiento al mercado para conocer mejor sus necesidades y las

			pequeños)	nuevas tendencias.
			Segmentación de clientes	
		Distribución internacional - Desarrollo de mercados internacionales	Empezar una gestión de comercialización con empresas que tengan operación en Colombia a las cuales hayamos atendido o atendamos actualmente.	Consecución de nuevos clientes
			Identificación de mercados objetivos (tamaño y experiencia)	

ASPECTO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	IMPACTO
COMUNICACIÓN	Construcción de imagen y obtención de inercia alrededor de la imagen	Inversión en publicidad	Pendrive	Lograr que los clientes reconozcan la marca e imagen de la compañía y así crear mayor valor
			Tarjetas personales	
		Asistencia a ferias	Góndola en Colombia	
			Asistencia a ferias en los tres países	
	Costeo por el stand, participantes, viajes y alojamiento			

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

		2013				
ASPECTO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	1er trim.	2do trim.	3r trim.	4to trim.
PRODUCTO	Estandarización de procesos	Levantamiento de mapa de procesos		X		
		Mapa de procesos para ver cómo se articulan todos los procesos		X		
		Generar un documento por proceso		X	X	
		Socializar el documento de proceso		X		
		seguimiento del desarrollo de esos procesos		X	X	X
	Creación de un departamento de investigación y desarrollo	Generación del perfil		X		
		Consultar base de datos		X		
		Publicar avisos o contratar a alguien		X		
		Seleccionar 2 personas para		X		
		Reclutamiento y entrenamiento		X		
PRECIO	Definir una estructura de costos que permita cotizar y así enseñarla al equipo de ventas que permita hacer un seguimiento de proyectos	Hacer la estructura de costeo		X		
		Desarrollo de políticas de ventas, margen de ganancias establecidas según ventas		X		
		Enseñar la estructura y política al área comercial y operaciones			X	
		Generar política de manejo de precios		X		

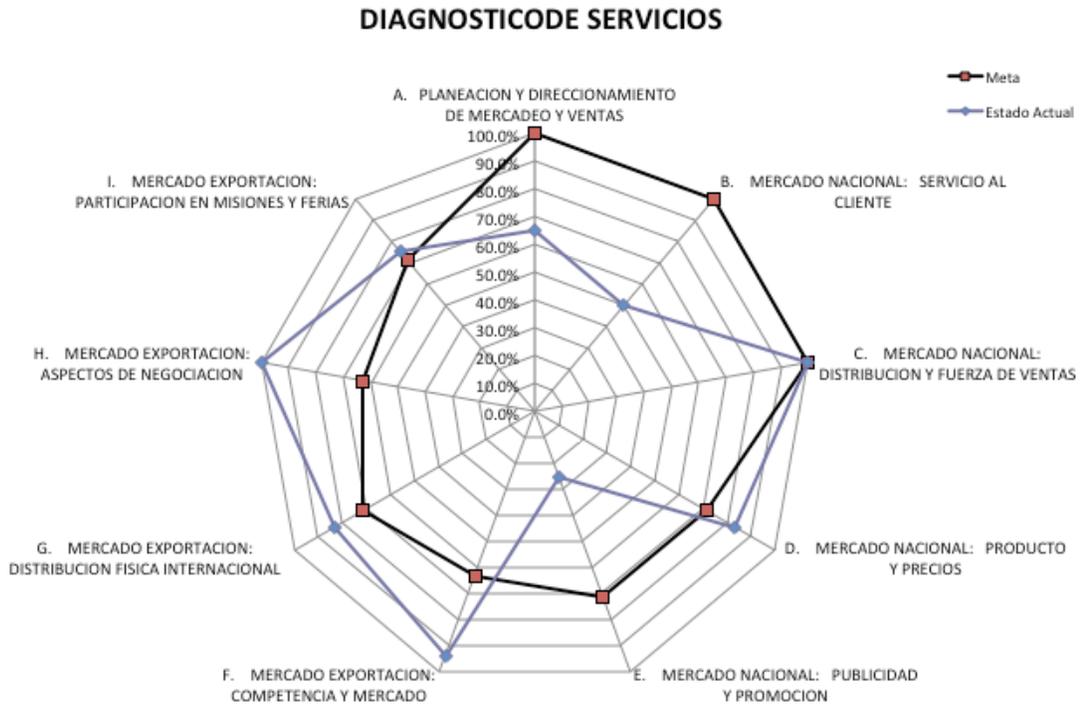
DISTRIBUCIÓN	Revisión o estudio de como optimizar la gestion del equipo comercial	Zonificación geografágifa		X		
		Tipología de clientes (grandes, medianos, pequeños)		X		
		Segmentación de clientes		X		
	Distribución internacional - Desarrollo de mercados internacionales	Empezar una gestión de comercialización con empresas que tengan operación en Colombia a las cuales hayamos atendido o atendamos actualmente.		X		
Identificación de mercados objetivos (tamaño y experiencia)			X			
COMUNICACIÓN	Inversión en publicidad	Pendrive		X	X	X
		Tarjetas personales		X	X	X
	Asistencia a ferias	Góndola en Colombia				
		Asistencia a ferias en los tres países				
		Costeo por el stan, participantes, viajes y alojamiento				

#### 4.5.3. Presupuesto de Actividades

ASPECTO	ESTRATEGIAS	2013			
		1er trim.	2do trim.	3r trim.	4to trim.
PRODUCTO	Estandarización de procesos		6.000.000	6.000.000	
	Creación de un departamento de investigación y desarrollo		-	-	
PRECIO	Definir una estructura de costos que permita cotizar y así enseñarla al equipo de ventas que permita hacer un seguimiento de proyectos		4.000.000		
DISTRIBUCIÓN	Revisión o estudio de como optimizar la gestion del equipo comercial		-	-	-
	Distribución internacional - Desarrollo de mercados internacionales				
COMUNICACIÓN	Inversión en publicidad		3.300.000	3.300.000	3.300.000
	Asistencia a ferias				

**4.5.3.1. Tela - Araña Final:** A continuación se presenta la araña en la cual se puede apreciar las mejoras y cambios que la empresa experimento después de haber realizado la consultoría.

**Grafica 8. Diagnóstico de servicios**



En la araña anterior se puede observar que en cuanto a el mercado de exportación y el mercado nacional la empresa se encuentra muy bien posicionada, manejando muy bien sus estrategias de penetración y estabilidad. Por otro lado es evidente que se debe prestar atención al servicio al cliente y a la publicidad y promoción ya que se encuentran por debajo y muy lejanos a las metas propuestas por Inbima S.A.

Antes del programa	Después del programa
Existía un plan en la mente del gerente general.	Existe un plan de mercadeo por escrito.
La estructura de costos era muy básica.	Existe un plan escrito con objetivos y claridad sobre la importancia del manejo de costos. Hoy en día se esta trabajando en su estructura al detalle.
Los recursos de mercadeo no estaban definidos.	Hay un plan de trabajo con recursos para ser aprobado por la gerencia.
No se realizaba una verificación de satisfacción del cliente.	Se esta desarrollando los mecanismos para poder evidenciar el servicio al cliente.
No existía formalmente un departamento de innovación y desarrollo, su desempeño era muy básico	Existe una gran importancia en nuevas tecnologías para el departamento de innovación y desarrollo.
Estrategia comercial definida parcialmente.	La estrategia se concretó con sus objetivos y se crearon estrategias para todos los mercados.
Plan de exportación parcial	Metas y actividades definidas
No se contaba con una herramienta estructurada para evaluar mercados.	Se cuenta con una metodología para evaluar nuevos mercados
Baja participación en ferias internacionales como observador	Se ha identificado la importancia de asistir a eventos internacionales en la búsqueda de tendencias de mercado y nuevos materiales

#### 4.6. RECOMENDACIONES DEL CONSULTOR CARLOS CÓRDOBA

##### 4.6.1. Recomendaciones acerca del marketing mix

###### Producto:

- El documentar cada proyecto y hacer de este documento una herramienta tanto comercial como de experiencia será para la organización una fortaleza en el paso del tiempo.
- Vender creatividad, incremento en ventas, construcción de imagen, logística de una forma integrada es una fortaleza a seguir explotando ante los clientes.

- Las recomendaciones por escrito de los clientes, puede ser una herramienta comercial muy fuerte en este mundo interconectado.
- El know How de la organización es su mayor valor y el poder documentarlo y administrarlo le garantizará crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

### **Precio**

- Una estructura de costos que pueda reunir la mayor cantidad de experiencia será una herramienta muy importante en el desarrollo de los mercados internacionales. La permanente evaluación de proveedores en Colombia versus proveedores en cada país a los que se oferta será clave en la construcción de ventajas competitivas.
- Los costos y tiempos de la operación logística internacional son de especial cuidado en el desarrollo de nuevos mercados.
- La búsqueda permanente de nuevos materiales, nuevas formas de hacer el trabajo, nuevos usos de materiales actuales harán la diferencia en el costo final de producto o servicio a vender.

### **Distribución**

- El contar con empresas multinacionales con operación local de alguna manera apalancan la apertura de operaciones en países como EU , Venezuela y Ecuador.
- Cada país tiene su propio lenguaje y será importante contar con colaboradores de estas nacionalidades, o en el equipo creativo de Colombia o en cada país. Este punto de vista enriquecerá los procesos creativos.
- Siempre es importante manejar con mucha discreción el tema de pagos de Venezuela especialmente.
- En EU las posibilidades son muy grandes y es importante medir bien las fuerzas para el desarrollo en esta plaza.
- Con Ecuador, la idea de contar con aliado local o la compra de empresa allí localizada sumará a la hora de la consecución de las cuentas principalmente locales.

### **Comunicación**

- Vale la pena ver si es posible conseguir recomendaciones por parte de los clientes finales , sobre los resultados de incrementos en ventas, ( videos ) que refuercen el conocimiento y la experiencia de la empresa ante los potenciales clientes tanto locales como internacionales.
- Las empresas que desarrollar comunicación en varios idiomas, suelen inicialmente hacer los documentos o textos en inglés y luego pasarlos a español para que este tenga un lenguaje más neutro. Esto puede sumar a la hora de comunicarse con varias culturas

### **Organización**

- El reto, es como construir una organización que pueda el día de mañana operar con los principios de su creador y bajo la administración de terceros.
- La adecuada selección del grupo directivo, la adecuada delegación y correspondiente seguimiento, la estandarización de los procesos vía sistemas de calidad le darán la madurez a la empresa.
- Todo lo que se pueda llevar a estándares sumará en el proceso de internacionalización.
- La creación de un departamento de Investigación & Desarrollo aportaran en el desarrollo de proyectos y le permitirá a la organización estar informada de las mejores prácticas mundiales en su campo

#### **4.6.2. Chequeo de la fase mercadeo**

<b>Temas comerciales y de mercadeo</b>	<b>Antes de la consultoría comercial</b>	<b>Después de la consultoría comercial</b>
Misión y visión	Ningún cambio	Ningún cambio

Temas comerciales y de mercadeo	Antes de la consultoría comercial	Después de la consultoría comercial
Estructura comercial	Todo la responsabilidad caía en la gerencia	Se ha definido un perfil para gerente comercial y se ha formado un equipo creativo
Plan de mercadeo	La estructura de mercadeo estaba en cabeza del gerente general	Hay una persona a cargo de todo el desarrollo, documentación y formalización de proyectos.
Presupuesto	No se tenía contemplado un rubro de presupuesto para mercadeo	Se valora la importancia de contar con recursos para desarrollar planes de mercadeo.
Internacionalización de la actividad	Se contaba con unos proyectos para costa rica, panamá, estados unidos y Venezuela	Existe un proyecto para Venezuela, Estados unidos y Ecuador.
Estrategias comerciales	Soportadas por la gerencia general y ejecutadas por esta misma	El gerente general es el orientador y hoy en día la compañía va a que un equipo sea el ejecutor de estas estrategias.
Comunicación	La percepción de la empresa a nivel de local es que su inercia le permite trabajar basado en el conocimiento del mercado y el conocimiento de los clientes de la compañía	A nivel internacional, La empresa está en la búsqueda de clientes a través de la construcción de imagen de la empresa soportada en el conocimiento y trayectoria en Colombia
Imagen corporativa	La imagen corporativa se sustenta en la experiencia y el cumplimiento a los clientes	A nivel nacional su imagen sigue siendo igual. Internacional: Conseguir ya sea cartas o pequeños videos en los cuales los clientes actuales multinacionales expresan sus satisfacción de los servicios recibidos

Temas comerciales y de mercadeo	Antes de la consultoría comercial	Después de la consultoría comercial
Eventos internacionales	No se identificaba mayor interés en la asistencia a ferias	<p>Se ha logrado identificar q la asistencia a estos eventos como observador y como expositor, fundamentalmente en los países seleccionados. Será una herramienta fundamental para la consecución de clientes.</p> <p>La asistencia a ferias en Europa y USA permitirá identificar tendencias de mercado y nuevas tecnologías para ser aplicadas en los procesos productivos de diseño.</p>

## **5. CONCLUSIONES**

Después de haber realizado el extenso estudio, la empresa Inbima es una empresa con gran potencial a nivel nacional e internacional; manejan altos niveles de calidad y servicio al cliente, ofreciéndoles a este un servicio completo ( diseño, fabricación y entrega del producto en donde lo desee).

A pesar de que Inbima cuenta con grandes bases para seguir desarrollándose como empresa fue necesario realizar algunas mejoras a nivel interno de la compañía como, la forma de costear la cual se opto por la implementación de una herramienta de costeo que le permitiera a los gerentes costear de manera justa y exacta; también fue necesario, después de la obtención de los 3 países , realizar una investigación profunda sobre Ecuador ya que la empresa no había considerado el país como un país potencial para la exportación de su producto. Por ultimo se resalto la importancia de la participación en ferias y eventos sobre publicidad para que de esta manera Inbima sea un empresa con conocimiento sobre nuevas tendencias, nuevos materiales, diseños innovadores y posibles competidores.

Hoy por hoy la empresa Inbima, sigue creciendo con miras a la conquista de nuevos mercados, aunque sus operaciones ya han empezado en Venezuela y Estados Unidos, principalmente en el estado de la Florida.

## 6. RECOMENDACIONES FINALES POR PARTE DE LA ESTUDIANTE ANDREA NIETO

La alta competitividad, los altos estándares de calidad y la importancia de innovar, son algunos de los aspectos que la empresa debe enfrentar en el día a día, por ello se recomienda que Inbima rompa sus paradigmas para así seguir en el mercado ya que actualmente el mundo cambia constantemente afectando sutilmente las tendencias y las preferencias.

### **Estratégica**

- Se recomienda que la gerencia sea un poco mas flexible en cuanto a la toma de decisiones, permitiendo el consenso y la discusión de los aspectos tratados por parte de toda la junta directiva.
- Para este tipo de empresas se recomendaría la contratación de empleados que sean capaces de involucrarse 100% en la empresa, compartiendo la misma pasión y siendo capaz de adaptarse a la cultura organizacional.
- Contar un grupo de innovación y desarrollo, el cual será el encargado solo de la creación de los proyectos y modelos a ofrecer, de esta manera se explotará un área importante en el éxito de la empresa.
- Crear estrategias para empezar a generar la recordación de marca.
- Es de gran importancia saber que es lo que el cliente piensa de la empresa y de su trabajo, por ello se debería comenzar a escuchar a cada uno de los clientes, archivando así sus comentarios y recomendaciones para tenerlos en cuenta en un futuro.

### **Mejoramiento de producto**

- Como se ha dicho en la realización del producto, es necesario la implementación de una buena herramienta de costeo en la cual se haga una descripción de los

materiales usados, de la cantidad y del costo respectivo, de esta manera se logrará un valor justo al cual los productos serán ofrecidos; esta herramienta facilitara de igual forma, la toma de decisiones, la calidad ofrecida, los modelos a crear y sobretodo ayudara a la mejoría de satisfacción al cliente.

- Vender creatividad, innovación, practicidad e interactividad en el producto; hacer uso de tecnologías en los materiales POP para generar mayor atracción al cliente.

- Uso de materiales BIO.

- Si uno de los objetivos de la empresa es internacionalizarse, se recomienda hacer una investigación de los materiales mas usados en cada uno de los países a los que se piensa entrar, ya que cada mercado es diferente y sus preferencias también.

### **Mercadeo**

- IMBIMA es una empresa que no realiza mucha publicidad ya que esta es reconocida por lo que hace y ofrece, de igual forma es aconsejable tener una buena pagina web en la cual se haga publico lo que se hace, como se hace, quienes son, algunos de sus productos y sobre todo sus casos de éxito.

- De vez en cuando seria bueno la inversión en publicidad en algunos eventos sociales.

- Realizar investigaciones de mercado para cada uno de los países en los cuales se piensa incursionar.

### **Internacional**

- Asistencia a ferias para poder saber las nuevas tendencias, materiales y productos innovadores que pueden ser exitosos en nuestro país.

- Consecución de nuevos contactos y clientes futuros.

- Comenzar con operaciones en otros países o constituir la empresa es un paso muy grande para la compañía, por ello se recomienda que la empresa cuente con una buena

preparación y que sepa que cantidad es capaz de producir para ser capaz de complacer al cliente. Tener claro la capacidad de la compañía.

- De igual forma se recomienda las diferentes opciones que se tienen para la fabricación del producto, ya que en ciertos casos su producción podrá ser mas económica y fácil en otros países y así evitar incurrir en costos de exportación.

## BIBLIOGRAFIA

Actividades económicas. Actividades económicas de Venezuela. [en línea]. [Consulta: 13 de Febrero del 2013]. Disponible en: <http://www.actividadeseconomicas.org/2012/04/actividades-economicas-de-venezuela.html#.URrMa6VNJER>

Alto nivel. Crecimiento de inversión publicitaria en 2012. [en línea]. [Consulta: 13 de Febrero del 2013]. Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/19721-crecimiento-de-inversion-publicitaria-en-2012.html>

CEPR. La economía ecuatoriana en años recientes. [en línea]. Washington D.C 2009. [Consulta: 13 de Febrero del 2013]. Disponible en: <http://www.cepr.net/documents/publications/ecuador-update-2009-06-spanish.pdf>

CIA. Estados Unidos. [en línea]. [Consulta: 13 de Febrero del 2013]. Disponible en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>

Geografía. Estados Unidos: población y sociedad | La guía de Geografía.[En línea]. [Consulta: 13 de Febrero del 2013]. Disponible en: <http://geografia.laguia2000.com/geografia-de-la-poblacion/estados-unidos-poblacion-y-sociedad#ixzz2EJT99C7G>

ABC Displays. [en línea]. [Consulta el 20 de Marzo del 2013]. Disponible en: <http://174.122.7.80/novedad/noticias/rueda-de-negocios-de-material-pop>

Mapas del mundo. Economía de Ecuador. [En línea]. [Consulta: 13 de Febrero del 2013]. Disponible en: <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/ecuador/economia-de-ecuador.html>

OEA. Ecuador. [en línea]. Washington D.C. 2007. [Consulta: 13 de Febrero del 2013]. Disponible en: <http://www.oas.org/electoralmissions/Home/Ecuador2007/FichaTécnica/InformaciónGeneralsobreEcuador/tabid/241/Default.aspx>

POPAL. Shopper marketing: A strategic investment. [en línea]. [Consulta: 13 de Febrero del 2013]. Disponible en: [http://www.popai.com/2013/02/12/shopper-marketing-a-strategic-investment/?cat\\_id=26](http://www.popai.com/2013/02/12/shopper-marketing-a-strategic-investment/?cat_id=26)

POPAL. Retail displays delight shoppers. [en línea]. [Consulta: 13 de Febrero del 2013]. Disponible en: [http://www.popai.com/2012/11/27/retail-displays-delight-shoppers/?cat\\_id=83](http://www.popai.com/2012/11/27/retail-displays-delight-shoppers/?cat_id=83)

Proexport. Estudio de mercado: Material impreso con fines publicitario – Publico comercial- en Ecuador. [en línea]. Colombia 2004. [Consulta: 13 de Febrero del 2013]. Disponible en: <http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8711DocumentNo7175.PDF>

Prochile. Estudio de mercado: Servicios de publicidad diseño en Ecuador. [en línea]. Chile 2010. [Consulta: 13 de Febrero del 2013]. Disponible en: [http://www.chilexportaservicios.cl/ces/portals/18/Estudio\\_mercado\\_ecuador.PDF](http://www.chilexportaservicios.cl/ces/portals/18/Estudio_mercado_ecuador.PDF)

<http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8711DocumentNo7175.PDF>

Revista M&M. Muebles POP. [en línea]. [Consulta: 13 de Febrero del 2013].  
Disponible en: [http://www.revista-mm.com/ediciones/rev75/muebles\\_pop.pdf](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev75/muebles_pop.pdf)

State of California. [en línea]. [Consulta: 13 de Febrero del 2013]. Disponible en:  
<http://www.ca.gov/>

-Universidad Tecnológica Equinoccial. Optimización Del Espacio Publicitario Destinado A Material Promocional En Tiendas De Conveniencia De Las Estaciones De Servicio De Quito. [En línea]. Ecuador. [Consulta: 13 de Febrero del 2013]. Disponible en:  
[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8012/1/25497\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/8012/1/25497_1.pdf)