

**PLAN DE EXPORTACIÓN PARA ESCOBILLAS COMERCIALIZADORA AMAYA
LTDA. A ECUADOR**

FABIO ANDRÉS AMAYA ABRIL

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ ABRIL, 2010**

**PLAN DE EXPORTACIÓN PARA ESCOBILLAS COMERCIALIZADORA AMAYA
LTDA. A ECUADOR**

FABIO ANDRÉS AMAYA ABRIL

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
LOYDA LILY GÓMEZ SANTOS**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ ABRIL, 2010**

El conocimiento, la experiencia y el progreso son los mayores tesoros que puede albergar un humano, por ello, dedico este trabajo a mis padres que a lo largo de mi vida han hecho posible que mi riqueza sea cada vez mayor, al brindarme el apoyo y los medios necesarios para lograr crecer como persona. Que la luz que han brindado a mi camino ilumine también los suyos, los amo.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por darme la oportunidad, el apoyo y los recursos necesarios para hacer posible la entrega de este trabajo.

A mis profesores por brindarme el conocimiento necesario para la elaboración de éste trabajo.

A Nicolás Jiménez Arévalo por su incondicional apoyo y asesoría que fueron de gran ayuda para la elaboración del trabajo.

A Loyda Gómez, por su constante apoyo no solo como tutora de esta tesis, sino a lo largo de toda mi carrera en los diferentes obstáculos que se me presentaron.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1: Aspectos generales de la empresa	3
1.1 Historia de la empresa	3
1.1.1 1ra parte: “El pre-surgimiento de Comercializadora Amaya”	3
1.1.2 2da Parte: “El surgimiento de Comercializadora Amaya”	5
1.1.3 3ra Parte: “Los cambios”	6
1.2 Misión, Visión, metas y objetivos de la empresa	8
1.2.1 Misión	8
1.2.2 Visión	8
1.2.3 Metas y objetivos	8
1.3 Organización actual y equipo directivo	10
1.3.1 Estado actual	10
1.3.2 Equipo Directivo	11
1.4 DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)	13
Capítulo 2: Aspectos del producto	20
2.1 Generalidades del producto	20
2.1.1 Descripción, composición y usos	20
2.1.2 Proceso de Fabricación	29
2.1.3 ¿Quién Compra?	31
2.2 Costos de Fabricación	32
Capítulo 3: Estudio de mercados	36
3.1 Aspectos Generales del mercado	37
3.1.1 Aspectos cualitativos del mercado	37
3.1.2 Aspectos cuantitativos del mercado	43
3.2 Descripción del macro, micro entorno y barreras de entrada	47
3.2.1 Macro entorno	47
3.2.2 Micro entorno	50
3.2.3 Barreras de entrada	57
3.3 Análisis de variables	59
Capítulo 4: Aspectos operacionales y aduaneros	66
4.1 Aspectos Estratégicos	66

4.1.1 Recursos	68
4.1.2 ¿En que invertir?	69
4.1.3 ¿Por qué y para qué invertir?	78
4.2 Aspectos Logísticos	79
4.3 Aspectos legales	85
4.4 Costos logísticos	88
4.5 Formas de pago	91
Capítulo 5: Aspectos financieros	98
5.1 Escenario 1	100
5.2 Escenario 2	102
5.3 Escenario 3	103
5.4 Escenario 4	104
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	113

LISTAS ESPECIALES

TABLAS

<i>Tabla 1: Tabla de Costos de fabricación: Materiales y Mano de obra</i>	33
<i>Tabla 2: Lista de Países que demandan el producto escobillas</i>	37
<i>Tabla 3: Aspectos cuantitativos - Generalidades</i>	44
<i>Tabla 4: Aspectos cuantitativos - Sensibilidad de Variables</i>	45
<i>Tabla 5: Variables de Estudio</i>	60
<i>Tabla 6: Impacto de las variables</i>	61
<i>Tabla 7: Ponderación de variables</i>	64
<i>Tabla 8: Arancel y otros impuestos</i>	86
<i>Tabla 9: Cotización de costos logísticos</i>	89

FIGURAS

<i>Figura 1: Análisis DOFA Comercializadora Amaya</i>	14
<i>Figura 2: Diagrama del funcionamiento del mercado de escobillas</i>	43
<i>Figura 3: Esquema general de la estrategia</i>	67
<i>Figura 4: Procesos de distribución del producto a nivel nacional y local</i>	83

ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Foto de tablero de escobillas de Comercializadora Amaya Ltda.</i>	26
<i>Ilustración 2: Foto de tablero de escobillas de Comercializadora Amaya Ltda. 2</i>	27
<i>Ilustración 3: Foto de algunas máquinas que usan escobillas</i>	28
<i>Ilustración 4: Foto de dispensador</i>	76

RESUMEN

En este trabajo se describen diferentes pasos y estrategias necesarias, para llevar a cabo el proceso de internacionalización de la empresa Escobillas Comercializadora Amaya Ltda., en pocas palabras se presenta el plan exportador, que busca ante todo, estar acorde con las metas e ideales de los empresarios y dueños de la empresa.

En la primera parte se describe la empresa, su historia, su trayectoria, y así mismo se habla acerca de los empresarios que la componen; en esta parte se describe también el producto a exportar, cualidades, usos, y se pretende identificar el estado actual de la empresa y hacia donde se desea llegar.

En la segunda parte se puede encontrar todo lo relacionado con el estudio de mercadeo, la selección del país, las barreras arancelarias, dejando como resultado una idea más clara aún de a donde exportar, que exportar y las posibles ventajas y desventajas a las que se podría enfrentar la empresa al momento de la exportación.

Después de tener la idea clara sobre lo que se quiere, el proceso de exportación más definido, seguimos con aspectos relacionados sobre el tema operativo, al tratar temas como costos, precios, aspectos logísticos, entre otros. Parte fundamental para dar soporte claro a la estrategia, que permitirá tener éxito en la exportación.

Finalmente se presenta los aspectos financieros, donde se hablará de los recursos necesarios para llevar a cabo la exportación, así como también indicadores y razones financieras que permitirán a futuro saber si la exportación fue o no un éxito al menos en el tema monetario, tema de mayor interés para los socios.

En términos generales el trabajo busca convertirse en una guía útil, viable y de fácil ejecución sobre cómo la empresa puede lograr abrirse paso a nivel internacional de forma exitosa, acompañada constantemente de los diversos aportes de los directivos, los cuales poseen amplia experiencia en el negocio.

PALABRAS CLAVE

- Escobillas
- Exportación / Importación
- Mercadeo
- Logística
- Finanzas
- Manufacturas en Carbón

ABSTRACT

This paper describes several steps and strategies necessary to carry out the process of internationalization of the company brushes Comercializadora Amaya Ltda., briefly presents the export plan, which seeks above all to be consistent with the goals and ideals of entrepreneurs and owners of the company.

In the first part describes the company, its history, its trajectory, and thus is talking about the entrepreneurs that make up, in this part also describes the product to be exported, properties, uses, and is intended to identify the current state of the company and where it's want to reach.

In the second part you can find everything related to the study of marketing, selection of country, tariff barriers, leaving one still clearer idea of where to export, to export and the potential advantages and disadvantages that the company may face when exporting.

After having a clear idea about what it will, the export process more clear, we are continuing issues on the subject operating in addressing issues such as cost, price, logistics and others. Fundamental part for do it clear support to the strategy, which will succeed in export.

Finally we present the financial aspects, which will discuss the resources needed to carry out the export, as well as indicators and financial ratios that will enable future whether or not the export was successful at least on the currency issue, issue interest to members.

In general the work seeks to become a useful guide, viable and easy implementation on how the company can make its way to successfully

internationally, constantly accompanied the various contributions of the directors, who have extensive experience in the business.

KEY WORDS

- Brushes
- Export / Import
- Marketing
- Logistics
- Finance

INTRODUCCIÓN

El mundo ha cambiado considerablemente en los últimos años, de hecho, podría considerarse que el mundo cada vez es más veloz y dinámico, haciendo que se presenten innumerables cambios a lo largo del tiempo. Por supuesto, el medio de los negocios y la administración no son la excepción, y al igual que como casi todo alrededor, el arte de la administración y la forma de hacer negocios es muy distinta a como se concebía en épocas pasadas. Anteriormente, era una verdadera ilusión pensar en un mercado globalizado, y más aún, expandir un negocio a lo largo del mundo para obtener los beneficios de ello; sin embargo, hoy en día parece ser casi un requisito obligatorio para existir, o mejor aún, para sobrevivir en este mundo globalizado. Es allí, es de donde surge la inquietud para los empresarios de la empresa Escobillas Comercializadora Amaya Ltda., los cuales poseen una pequeña empresa de manufacturas en carbón, conocida a nivel nacional, pero sin presencia en el exterior como oportunidad estratégica para enfrentar la globalización.

Con base en lo anterior, surge la idea de la elaboración de éste trabajo, como guía para la empresa en su necesidad de alcanzar y oficializar la internacionalización, documento que contiene la información más relevante e importante para llevar a cabo dicho proceso, desde la información básica de la empresa, hasta estudios de mercadeo y sugerencias para llevar a cabo el proceso con éxito. Adicional a ello, los temas fueron abordados de forma que el documento final arrojara como resultado la posibilidad de ser usado no solo para este caso en particular de internacionalización, sino que fuese fácilmente adaptable a nuevos casos y oportunidades que se le presentasen a la empresa en un futuro, ya que el ideal a muy largo plazo por parte de los empresarios, no es solamente dar comienzo al proceso de internacionalización, sino que además, hacer que este se mantenga y

crezca, es decir, conquistar cada vez más nuevos y nuevos mercados que permitan a la empresa crecer y ser cada vez más reconocida a nivel mundial en este sector.

Pensando en estos objetivos y metas de los empresarios de Comercializadora Amaya Ltda., es que el trabajo ha dictaminado como objetivo principal, la elaboración de un documento guía que ayude a la consolidación de la exportación de la empresa como medio de internacionalización, y claro está, todos aquellos objetivos adicionales que giren en torno a este objetivo principal que se ha propuesto en este trabajo y para que los objetivos y metas de los empresarios se cumplan de forma cabal y satisfactoria.

Cabe resaltar que el documento es simplemente una guía, y debe concebirse única y exclusivamente en ese sentido, y no como regla única, por ende, la lectura del documento debe ser acompañada con la experticia y sugerencia de los experimentados empresarios que se encuentran al frente de la empresa, de este modo, se puedan resolver inquietudes que surjan durante la puesta en práctica de la exportación, apoyados en los más de 20 años de experiencia de estos empresarios, el éxito es en parte resultado de la correcta combinación entre la técnica y la praxis.

Así nos preparamos para dar de este nuevo paso en favor del crecimiento de la empresa, de su aprendizaje y por supuesto en favor de todos aquellos que se relacionan con ella.

Capítulo 1: Aspectos generales de la empresa

Como la historia lo ha enseñado, los mejores caminos que se recorren son aquellos donde conocemos de dónde venimos, dónde nos encontramos y hacia dónde queremos ir, es por ello, que la primera parte que trataremos es la historia y antecedentes de la empresa, así como también la situación personal de su fundador, la cual fue de gran inspiración para el surgimiento de la empresa. Observamos y analizamos el pasado, como base del presente, el futuro será analizado en los capítulos posteriores como objetivo final.

1.1 Historia de la empresa

1.1.1 Primera parte: “El pre-surgimiento de Comercializadora Amaya”

Hace aproximadamente 22 años, el fundador de escobillas Comercializadora Amaya, el señor Oscar Amaya, se encontraba ya inmerso en el negocio de las manufacturas en carbón, al trabajar para la empresa Carbosint. La empresa Carbosint fue fundada y constituida en la ciudad de Bogotá por empresarios Italianos, los cuales conocían a la perfección el negocio como ventaja, hasta el punto de llegar a exportar a Ecuador y otros países latinoamericanos, al tiempo que importaban materias primas de otros países, situación que mostraba un desarrollo amplio del negocio, teniendo en cuenta que hablar de procesos de internacionalización hace 20 años era difícil de imaginar. En general se puede decir que la empresa Carbosint poseía una estructura estable y era consistente en su desarrollo. En ese momento, Don Oscar trabajaba para dicha empresa sin tener un cargo importante o influyente, de hecho paso por muchos de los cargos de bajo nivel en la empresa, y gracias a ello fue que adquirió la experiencia

necesaria en el negocio, la cual más tarde, le daría la posibilidad de crear su propia empresa.

Fueron pasando los años y Don Oscar fue ascendiendo poco a poco, ya que como le había ocurrido en muchos de sus trabajos, sus jefes reconocían su excelente labor y su capacidad de crecer tanto personal como profesionalmente. Cabe resaltar en este punto que el señor Oscar poseía a penas un nivel de estudios de bachillerato, sin impedimento para obtener ascensos, porque además de su ardua labor, en dicha época las empresas eran menos exigentes en los niveles de estudios de sus empleados, era más importante el potencial de la experiencia y al mismo tiempo, no se reconocía todo el potencial de la técnica adquirida de estudios que fueran más allá de la única secundaria.

Trascurrieron 10 años, tiempo en el que la empresa se sumergió en una fuerte crisis, pues desde un par de años atrás, los empresarios dueños de la empresa Carbo sint, comenzaron a gastar mucho más de lo que la misma empresa podía proveer, donde los gastos personales de los empresarios comenzaron a mezclarse con los personales, la rentabilidad comenzó a disminuir por el excesivo gasto, los activos comenzaron a perderse producto del elevado endeudamiento, y el malestar con los trabajadores se hacía cada vez más fuerte debido a los muchos salarios por pagar, y el descuido de sus necesidades y prestaciones laborales. En dicho momento de crisis, el señor Oscar ocupaba ya un cargo importante en la empresa, podría decirse que era una especie de administrador, porque su cargo no era específico, ya que gracias a la crisis, se le encomendaban distintas tareas, desde mensajero, hasta gerente general, debido a la alta confianza que había depositada en él, y en el buen desempeño que había mostrado hasta ahora.

Como era de esperarse, Don Oscar hizo todo lo posible por evitar que la empresa tocara piso, pues dependía su subsistencia, y se sentía altamente comprometido con la empresa. Pero, para su infortunio y la de los demás trabajadores que la conformaban, la empresa terminó en quiebra, dejándolo a él en una situación muy

difícil. Para dicho momento, ya tenía una familia consolidada con un hijo de 10 años y una hija de 6 años a su cargo, tema que le preocupaba aún más.

Pero en medio de tanto desastre, llegaría una oportunidad invaluable. Uno de los socios de Carbosint, incentivo a Don Oscar para que continuara con el negocio, dando su entera aprobación para que tomara las bases de datos de los clientes, la cartera actual, información sobre los productos, planos fotos, etc., en parte también como pago de la gran cantidad de prestaciones sociales que se le adeudaban. Don Oscar acepto sin mayor inconveniente.

Éste momento de la crisis y de la entrega de la información de la empresa, fueron cruciales para lo que más adelante sería el surgimiento de una nueva empresa, pues de no haber surgido la crisis el nacimiento de la nueva empresa no se hubiera llevado a cabo.

Carbosint termina por consolidar su disolución legal producto de una quiebra, y Don Oscar queda con la información, el conocimiento y la experiencia necesaria para crear su propia empresa, tema poco fácil, pues él nunca antes había tenido la oportunidad de iniciar un negocio por cuenta propia, y mucho menos una empresa legalmente constituida, ahora debería llevarlo a cabo impulsado e incentivado por la necesidad de sobrevivir y de sacar adelante su familia.

1.1.2 Segunda Parte: “El surgimiento de Comercializadora Amaya”

Por varios años y en varias ocasiones se ha dicho que las crisis son también sinónimo de oportunidades, y era justo lo que le esperaba a Don Oscar, ya que sin darse cuenta, junto con la crisis vendrían también nuevas oportunidades para él y su familia.

Como se mencionó anteriormente, uno de los accionistas y jefes de Carbosint, le entrego al señor Oscar información vital relacionada con el funcionamiento del negocio, información que fue bien usada por este para crear la empresa Escobillas Comercializadora Amaya Ltda., el día 21 de Octubre de 1997.

Pero como era de esperarse, haría falta algo más que una constitución legal para darle curso al surgimiento de una empresa sólida, es así, como además de constituirla legalmente, el señor Oscar debía buscar un establecimiento, programar algún tipo de orden y de reglas, entre otros. De este modo, el señor Oscar se instala en una bodega en arriendo en el centro de Bogotá, trayendo consigo a varios de sus antiguos compañeros de trabajo, con los cuales comenzaba a formar esta nueva empresa, que desde el primer año no sólo sería de vital importancia, sino además sería el más difícil, dado el precedente de quiebra de la empresa Carbosint.

Así fue como la empresa Escobillas Comercializadora Amaya Ltda., surgió y se consolidó en el mercado, y a medida que han pasado los años, el señor Oscar se ha preocupado por mejorar el funcionamiento de la empresa, aunque con cierta dificultad, dada su terquedad y su resistencia al cambio en ciertos aspectos.

1.1.3 Tercera Parte: “Los cambios”

Ésta parte de la empresa es muy importante para lo que se pretende realizar con éste trabajo, siendo esencial conocer el estado actual de la empresa, para trazar estrategias adecuadas que sean realmente útiles y acordes a la empresa. Dado lo anterior, comenzaremos diciendo que actualmente la empresa Comercializadora Amaya sigue bajo el cargo y la dirección general del señor Oscar, su fundador, pero han surgido varios cambios a lo largo del tiempo.

La primera y quizá la más importante de este oleaje de cambios, es la modificación de la estructura de personal. Como se mencionó antes, el señor Oscar al momento de la fundación de la nueva empresa llevo consigo varios de sus compañeros de trabajo, de los cuales, actualmente sólo se encuentra uno. Cabe resaltar que ésta persona es hermano del señor Oscar. Un rasgo típico de las empresas familiares y pequeñas como esta, es que la estructura de personal en su mayoría está conformada por familiares o amigos cercanos al dueño. Pero

éste no es el único cambio importante en la estructura de personal, también encontramos que la parte administrativa se amplió un poco más, pues anteriormente el señor Oscar tomaba las decisiones sólo, sin consultar con nadie, sin embargo, con el pasar del tiempo la esposa del señor Oscar se unió también a la empresa, bajo el cargo de subgerente, pero a medida que la experiencia ha enriquecido su trayectoria, ha comenzado a aportar nuevas ideas, pero también se han producido conflictos por la toma de decisiones.

Además de la inclusión de la esposa del señor Oscar, recientemente encontramos la inclusión del hijo mayor del señor Oscar a la empresa como gerente financiero, pues a diferencia del señor Oscar, éste joven estudió Administración y ha mostrado un buen manejo de los análisis financieros. Cabe resaltar que a pesar de que éste es el cargo que se le ha otorgado, el joven también aporta opiniones en las decisiones cruciales de la empresa, con diferencias frente a Oscar por la forma cómo se manejan las cosas, sin embargo, se logran cambios importantes y se mejora cada día más. En términos generales, podría decirse que estas tres personas, no sólo ocupan cargos importantes en la empresa, sino que también conforman la junta directiva, encargada de tomar decisiones y de trazar nuevos rumbos para la empresa.

Otro de los cambios importantes en la empresa además de la conformación del equipo de personal, es la implementación de la tecnología en las gestiones administrativas, que aunque están ligadas a la informática, aún se presentan aspectos que Don Oscar no acepta sean cambiados o influenciados por la tecnología. En términos generales, podría decirse que ahora se evidencia claramente este cambio como parte de los cambios más relevantes y trascendentales en la historia de la empresa, entre los muchos que se han producido.

1.2 Misión, Visión, metas y objetivos de la empresa

1.2.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de manufacturas en carbón, que busca constantemente: la satisfacción de nuestros clientes al elaborar productos de alta calidad junto con la prestación de un excelente servicio; la complacencia de nuestros empleados al otorgarles un ambiente de trabajo ideal con una remuneración satisfactoria; el bienestar de nuestros accionistas al retribuirles su inversión con utilidades constantes; y el agrado de terceros al ser justos, honestos y correctos en nuestro actuar.

1.2.2 Visión

Deseamos ser la empresa líder a nivel nacional y una de las más importantes a nivel internacional del mercado de manufacturas en carbón, manteniendo la calidad y reconocimiento que hemos consolidado a nivel nacional, combinada con precios acordes y excelente servicio que satisfagan plenamente la necesidad de nuestros clientes, generando nuevas experiencias comerciales, sociales, culturales, que permitan adquirir valor a la empresa y convertirnos en una empresa perdurable.

1.2.3 Metas y objetivos

Siendo una empresa pequeña con gran iniciativa representada en los múltiples objetivos y metas por alcanzar, encontramos que la empresa posee los siguientes objetivos:

- Diversificar otros mercados distintos al colombiano y al ecuatoriano.
- Iniciar y mantener la exportación al país Ecuador con éxito.
- Alcanzar utilidades más altas.

- Aumentar el nivel de la curva de aprendizaje de la empresa.
- Crear valor agregado en los productos, servicios y procesos de la empresa.
- Crear concepto de responsabilidad social.
- Certificar los diversos procesos de la empresa.
- Obtener reconocimientos a niveles nacionales e internacionales por sus labores.

Ya que el presente trabajo busca desarrollar el plan exportador hacia el país Ecuador, hemos tomado como referencia solamente el objetivo número 2, para el cual se han fijado las siguientes metas:

- Desarrollar nuevos sistemas, formas y estructuras que nos permitan ser más eficientes y eficaces para poder acceder a mercados internacionales más exigentes.
- Ampliar la capacidad productiva.
- Obtener recursos para adquirir capital de trabajo, infraestructura y equipo, publicidad, etc.
- Mantener el nivel de utilidades de forma consistente, apoyados en la apertura de nuevos mercados en el exterior.
- Desarrollar procesos eficientes para la Contratación nuevo personal, debido a que se estima que con la apertura del nuevo mercado abra un crecimiento en ventas y la capacidad productiva actual no será suficiente para cumplir cabalmente con los pedidos.
- Desarrollar programas de capacitación para los empleados.
- Afianzar las relaciones con el distribuidor actual.
- Detectar nuevas oportunidades, necesidades, entre otras, en el mercado internacional.

- Ser reconocidos a nivel internacional con la misma imagen que proyectamos a nivel nacional, perfeccionando calidades y servicios.

Como se puede evidenciar en toda esta parte de la misión, la visión, las metas y los objetivos, los empresarios y dueños de Comercializadora Amaya tienen claro que para crecer es necesario una expansión en los mercados a nivel internacional; así mismo tienen claro que no es un proceso fácil, por ello muchas de sus metas van encaminadas a preparar y ejecutar los planes necesarios para preparar el terreno, potenciar y mejorar cada vez más, para cumplir con la visión de ser reconocidos como uno de los mejores a nivel internacional.

En el capítulo 4 se diseña una estrategia que permita ir logrando cada una de estas metas que al mismo tiempo aporten y consoliden el objetivo perseguido de iniciar y mantener la exportación al país Ecuador con éxito.

1.3 Organización actual y equipo directivo

1.3.1 Estado actual

Muchos de los problemas que aquejan a las empresas familiares en Colombia persigue también a Comercializadora Amaya, tales como la ausencia de una correcta separación entre los asuntos y las finanzas familiares con los de la empresa, la ausencia de mecanismos de selección de personal, especialmente los relacionados con los cargos altos, los cuales se llenan con familiares del dueño de la empresa, entre otros.

Cabe resaltar también los aspectos positivos de la empresa, como la exaltación y el interés de los directivos de la empresa por mantener y mejorar constantemente el reconocimiento de la empresa en el mercado, con excelentes calidades, relaciones con sus clientes, tiempos de entrega entre otras. Dentro de éste aspecto positivo podemos resaltar la calidad del producto y la transparencia en las

relaciones con sus clientes, de vital importancia para mantener el cliente y evitar que lo tome la competencia, dado que el cliente se siente a gusto y protegido con la empresa.

Otros aspectos positivos de la empresa son la fuerte unión familiar que existe, los buenos valores forjados a lo largo de todo este tiempo, y el deseo de progresar y crecer, especialmente por parte del hijo de Don Oscar, el cual tiene una visión aún más ambiciosa que la de su padre.

En términos generales, la empresa actualmente se encuentra en buenas condiciones, no afronta crisis, tiene un orden consolidado y el mayor ideal es crecer, por lo que se aspira que la apertura e internacionalización aporte ingredientes importantes a ese deseo. Más adelante, con la implementación del DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) se ampliara un poco más el estado actual de la empresa al hacer un análisis más detallado sobre los aspectos que rodean la empresa tanto interna como externamente.

1.3.2 Equipo Directivo

Antes de comenzar a hablar del equipo directivo que estará a cargo de la exportación, cabe resaltar que por el pequeño tamaño de la empresa, la junta directiva está conformada por los gerentes de la empresa, a diferencia de las empresas grandes, en este caso en particular, la junta directiva está conformada por los gerentes que a su vez son los dueños de la empresa.

No se anexa un organigrama ni manuales de funciones al trabajo, ya que estas formalidades no existen de manera escrita u oficial en la empresa, si bien, los cargos están definidos y son entendidos claramente por todos, los miembros no han visto la necesidad de elaborarlos por el tamaño de la empresa.

Encontramos entre los directivos a dos personas en particular que se harán cargo de la exportación. En primera instancia, el gerente general Don Oscar Amaya, con un resumen de su experiencia y capacidades:

- El señor Oscar fue el fundador y actual gerente general de la empresa; cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector, los cuales comenzó en la empresa Carbosint, donde paso por distintos cargos desde operario de maquinaria hasta gerente general de la misma.
- No tiene estudios formales superiores al bachillerato, aun así, alberga experiencia de haber trabajado en distintas áreas y negocios de muchas modalidades, tamaños y sectores, lo que le genera una visión más amplia y crítica del mundo de los negocios, especialmente en el área del mercadeo.
- A pesar de ser un empresario hecho a pulso, tiene una mente abierta a técnicas y formas distintas, la persistencia hace que genere constantemente nuevas ideas que aportan cambios importantes a la empresa.
- En el mundo de las exportaciones su experiencia no es muy amplia, lo poco que conoce de exportaciones lo aprendió de Carbosint, aun así, nunca estuvo a cargo directamente de ellas; conoce muy bien países como Ecuador y Venezuela, y además ha viajado por toda Colombia.
- En general el aporte del señor Oscar provendrá directamente de su experiencia, cuyo resultado es la gran curva de aprendizaje.

En segunda instancia, encontramos al joven Fabio Amaya, hijo del señor Oscar incluido recientemente a la sociedad y vinculado a la empresa hace ya algunos años; dentro de su historial podemos evidenciar varios puntos como son:

- Está vinculado laboralmente a la empresa desde hace 4 años; durante este tiempo su trabajo en la empresa no ha sido permanente, ya que por cuestiones de estudio o de otras ofertas laborales no ha permanecido tiempo completo en la empresa. Aun así, no se alejó del todo de la empresa, siempre se mantuvo atento a los acontecimientos y presto a colaborar con las necesidades de la empresa.

- Al igual que el Don Oscar, Fabio ha trabajado para distintas empresas, como el Banco Davivienda, Capitalizadora Bolívar, Teledatos, Vodafone España, entre otras, gracias a ello, Fabio ha consolidado una experiencia importante especialmente en el tema financiero, de allí, que haya sido nombrado por su padre como el gerente financiero de la empresa.
- A diferencia de su padre, Fabio posee estudios universitarios en administración, lo que le ha permitido desarrollar conocimientos profesionales sobre los negocios, estrategias, sectores, etc.
- De exportaciones Fabio no posee ningún tipo de experiencia en el tema, porque no conoce sobre procesos, leyes y normatividad, lo que genera la necesidad de capacitarse, creando costos adicionales a la empresa.
- En términos generales, Fabio se ha formado con lineamientos parecidos a los de su padre, es honesto, siempre está generando ideas nuevas y su experiencia es complementada por estudios más avanzados y enriquecedores como los universitarios y diplomados de vital importancia para este proceso.

Estas dos personas serán los encargados de forma directa del proceso de exportación, tema central de este trabajo, al generar y trazar las estrategias y procesos para llevar a cabo con éxito la exportación.

1.4 DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

Aunque en el estudio y aplicación de la administración, existen muchos esquemas para analizar la situación actual de la empresa y generar estrategias a futuro, se ha escogido el análisis DOFA, por su practicidad y su fácil comprensión.

Dado lo anterior, en la *Figura 1* se presenta los puntos más vitales de la empresa de manera resumida y ordenados en cada uno de los apartados del análisis

DOFA, para después analizar con detalle cada uno de ellos, y poder generar estrategias eficaces, que vayan enfocadas a la implementación de la exportación de forma exitosa para la empresa y los diversos grupos que la componen.

Figura 1: Análisis DOFA Comercializadora Amaya

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla constante entre las finanzas personales y las finanzas de la empresa • No tiene parámetros claros para la contratación de personal nuevo • Carencia de manuales de funciones de los distintos cargos • Falta de programas claros de reinversión, repartición y distribución de utilidades, nuevos ingresos, inyección de capital, etc. • Acceso limitado a programas de financiación • No tiene experiencia exportadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente calidad en el producto • Excelente calidad en el servicio • Buena Imagen y reconocimiento • Tiempos de entrega Bajos • Clima organizacional bueno • Elevada preocupación por el desarrollo de sistemas de producción únicos • Elevadas curvas de aprendizaje y experiencia en el sector.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de iniciar la exportación a Ecuador con altas probabilidades de éxito, por previas experiencias con distribuidores • Sector muy poco conocido en el país • Mercados latinoamericanos poco desarrollados a nivel sector. • Altas barreras de entrada a nuevos competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado objetivo muy sensible al precio • Bajo poder de negociación con los proveedores • Relaciones políticas poco estables con los posibles países objetivos, como lo son Ecuador y Venezuela. • Sector altamente disperso lo que genera poca probabilidad de creación de alianzas estratégicas al interior del sector o con el estado.

FUENTE: Elaborada por el autor

Debilidades: La debilidad más importante es la constante mezcla entre las finanzas personales y las empresariales, es decir, no existe una diferencia o una

separación clara entre los gastos y los ingresos de la empresa, y los gastos o ingresos que competen a la retribución tanto del capital como del trabajo de uno de los socios en particular. Esta mezcla limita la posibilidad de trazar estudios de presupuestos, inversiones, etc., así como también el correcto estudio de variables y razones financieras cercanas a la realidad, lo que impide conocer con certeza el estado de la empresa, y lo que es peor aún, compararlo con años anteriores, para conocer si se está creciendo o decreciendo, etc.

Otra debilidad es la inexistencia de parámetros claros para la contratación de personal nuevo, la carencia de manuales de funciones y de perfiles definidos para cada cargo. Ambas debilidades atentan contra la máxima productividad del talento humano de la empresa, pues, la carencia de manuales provoca que en los altos cargos lleven a cabo funciones de manera desordenada, o repetida, sin mencionar que la flexibilidad de cada persona debe ser muy alta, perdiendo los beneficios de la especialización, como lo son un aumento de la experiencia en una tarea determinada para cada trabajador, selección y medición científica de los puestos que disminuyan costos, etc. Por otra parte, la carencia de parámetros al momento de contratar personal nuevo genera nepotismos, hecho que es evidente al observar el parentesco entre el dueño y los empleados, donde encontramos que el 100% de los empleados son familiares del dueño o en su defecto personas muy cercanas a él.

Por último, el limitado acceso a los programas de financiación convencionales debido al monto de activos y ventas, genera la necesidad de búsqueda de otras alternativas de financiación poco recomendadas, pues generalmente esos sistemas de financiación son préstamos con familiares, provocando desorden y poca claridad en las cuentas por pagar de la empresa. Cabe resaltar en este punto, que cuando nos referimos al limitado acceso nos referimos específicamente a los montos a los que puede acceder la empresa, y de hecho, resaltamos su alto grado de responsabilidad al momento de cumplir las deudas con terceros, pero infortunadamente, por el tamaño de la empresa, los bancos no generan montos

muy elevados, o al menos, los requeridos por la empresa para generar cambios importantes.

Fortalezas: En las fortalezas de la empresa encontramos principalmente la buena imagen y el reconocimiento en el mercado, las cuales son producto de excelente calidad tanto en el servicio como en el producto, acompañadas también de tiempos de entrega acordes. Esta es la mayor fortaleza que prevalece en la empresa; hablamos de imagen porque no es solo el reconocimiento a la marca en sí, sino a su creador, a las buenas costumbres de la empresa al momento de hacer negocios, a la tradición, etc.

Adicional a esto, resaltamos también el buen clima organizacional pese a la presencia del nepotismo, es común que en las empresas familiares como es el caso particular de Comercializadora Amaya, los asuntos familiares y los empresariales se mezclan, afectando las relaciones laborales, sin embargo, el clima organizacional se ha mantenido en buenas condiciones.

Dentro de las fortalezas se puede destacar también una elevada preocupación por el desarrollo de sistemas únicos de producción, y no solo en los procesos de producción, sino también en el desarrollo de nuevos diseños y formas de ensamble para el producto. Es de aclarar que no existe una inversión fija y contante de capital, tiempo y demás recursos destinada a la investigación y desarrollo como hacen muchas empresas grandes, pero si se nota la búsqueda y preocupación constante por innovar en el aspecto productivo, y en los procesos administrativos. La ardua experimentación en procesos productivos, permitió tener una forma única de ensamble de ciertas piezas que produjo un impacto positivo en el mercado, y hasta el día de hoy, la competencia no ha podido identificar el origen de dicho secreto industrial¹.

¹ El soporte de dicha afirmación se puede evidenciar de dos formas: A. Las Escobillas que produce la competencia no poseen dicha característica, la cual puede evidenciarse claramente en el producto terminado. B. Varios clientes de la empresa aseguran haber sido abordados por la competencia en búsqueda de información sobre este proceso y terminado que se le da al producto, con el fin de copiar el secreto industrial.

Finalmente, en las fortalezas, la curva de aprendizaje y experiencia brindan ventajas adicionales como la reducción de costos en procesos, proveedores, entre otras.

Oportunidades: Las oportunidades que se encuentran alrededor de esta empresa son amplias y variadas, casi todas enfocadas hacia la internacionalización y la posibilidad de expandir el mercado con muy buenas posibilidades de éxito. En estos momentos la empresa desarrolla un proceso por el cual distribuye sus productos en Ecuador gracias a la colaboración de un distribuidor colombiano, con grandes ganancias y con una curva de experiencia y aprendizaje amplia en este tema; es por ello que la primera oportunidad de la que hacemos referencia es la posibilidad de iniciar la exportación a Ecuador con probabilidad de éxito, pues la empresa ya conoce el mercado, la demanda, las formas de pago, etc., información realmente vital que asegura que al menos de forma indirecta la exportación ha sido viable hasta ahora, y que las probabilidades de que siga siendo un éxito al momento de iniciarla directamente sean realmente altas.

Además de la oportunidad de la internacionalización, encontramos también que este sector en específico de las manufacturas en carbón, no es muy conocido en el país, tiene poca competencia y muchos aspectos por perfeccionar, dando la oportunidad de generar ideas nuevas y elevar las probabilidades de éxito con innovaciones bien estructuradas. Se resalta que aunque se consideró más una oportunidad que una amenaza, este hecho también debe considerarse peligroso, pues al no ser un sector muy desarrollado o conocido limita ciertos aspectos, como la influencia del sector frente a proveedores internacionales, la poca cooperación del sector financiero por no ser un sector importante y demás aspectos que pueden llegar a considerarse amenaza para la empresa.

Otra de las oportunidades que encontramos para esta empresa es el hecho de que los mercados latinoamericanos están poco desarrollados y explorados en este sector, es decir las empresas Colombianas no han hecho suficiente investigación

para detectar nuevas oportunidades de expansión, en parte también, por el hecho que el sector está conformado en su mayoría por microempresas, las cuales carecen de sumas fuertes de capital para invertir en la investigación de mercados internacionales.

Finalmente, encontramos para la empresa la oportunidad de mantener sus utilidades estables gracias a las altas barreras de entrada para nuevos competidores, las cuales están conformadas básicamente por la experiencia requerida para operar en el sector, especialmente en el tema productivo de la elaboración de las escobillas, y por las inversiones de capital que deben hacerse en maquinaria, equipo y capacitación de empleados.

Amenazas: Como primera amenaza encontramos que el mercado objetivo de esta industria es un mercado altamente sensible a los precios, más adelante hablaremos más a fondo del mercado objetivo, quien lo conforma, sus características, entre otras. Por el momento se puede afirmar que es un mercado acostumbrado al regateo, a buscar siempre mejores precios, y en ocasiones, prefieren sacrificar calidad por precio. Esta es una marcada amenaza para la empresa, porque esta tiene precios acordes pero no busca ser líder en costos, ya que apunta más a la diferenciación, y en el mercado abundan empresas que tienen precios muy bajos combinados con pésima calidad, y dado el tipo de cliente que prefiere precio antes que calidad, adquiere las escobillas con la competencia que maneja bajos precios y baja calidad, lo cual genera la amenaza en la empresa que no está interesada en competir en precios, y mucho menos en reducir la calidad de su producto para ser más competitiva.

Otra amenaza fuerte para la empresa es el bajo poder de negociación frente a los proveedores, ya que son pocos y la mayoría de ellos no fabrican las materias primas sino que son importadoras o distribuidoras oficiales, lo que restringe demasiado el poder de negociación, y la empresa depende mucho de sus proveedores por la oferta limitada, especialmente en la materia prima principal

usada para la fabricación de la escobilla. Se considera amenaza porque si bien los proveedores no han hecho uso de ese poder de negociación para cometer abusos, no asegura que en un futuro pueda llegar a ocurrir esto.

Finalmente, encontramos en primera instancia las inestables relaciones políticas de Colombia con los demás países vecinos, especialmente porque el país a donde se pretende exportar es Ecuador, país con el cual Colombia ha tenido fuertes diferencias diplomáticas. En segunda instancia encontramos lo disperso que es el sector, a pesar de ser muy pequeño, las empresas que compiten en el sector son poco amistosas entre sí, y no ven la necesidad de crear redes de asociación que permitan un crecimiento más fuerte y consolidado para el sector, y en general para todas las que lo conforman.

Capítulo 2: Aspectos del producto

El producto que elabora y comercializa la empresa es un producto desconocido para las personas que no poseen ningún conocimiento técnico sobre maquinaria como taladros pulidoras, etc., muy especializado y de usos muy específicos, por ello, antes de hacer la elaboración de un estudio de mercadeo para el proceso de internacionalización, es necesario precisar conceptos básicos pero importantes sobre el producto, ya que posee especificaciones técnicas muy relevantes y de necesario conocimiento para todo aquel que haga uso de este plan exportador.

2.1 Generalidades del producto

2.1.1 Descripción, composición y usos

El producto que elabora y distribuye la empresa pertenece a las manufacturas en carbón, y su nombre comercial es “Escobillas”. La función principal de las Escobillas es servir de conducto eléctrico en los motores, y se ubican siempre en un “Porta Escobillas” que está a una distancia determinada del colector del motor, definido como un objeto que gira a determinada velocidad dependiendo básicamente de las revoluciones por minuto que pueda llegar a generar o alcanzar el motor en específico. Cabe resaltar que las revoluciones por minuto de un motor dependen del tamaño, diseño y uso que se le vaya a dar al motor; por ejemplo, no es lo mismo fabricar un motor para una licuadora que para un vehículo, el uso y las revoluciones que debe alcanzar el motor de una licuadora son considerablemente inferiores con respecto a las revoluciones que debe alcanzar el motor de un vehículo. Dado lo anterior, el colector que se encuentra en contacto

permanente con la escobilla, va girando de acuerdo a las revoluciones del motor y ocasiona desgaste progresivo en la escobilla, lo que produce que en determinado momento la maquina deje de funcionar o simplemente se apague, debido a que el colector se desgasta hasta que la escobilla no hace el conducto eléctrico porque pierde el contacto directo con el colector del motor.

Otro de los puntos a resaltar con respecto a las Escobillas, es el hecho de que estas se venden siempre por juegos, en su mayoría compuestos por dos unidades, pero puede presentarse el caso en el que los juegos sean de más de dos unidades, como el caso de las Escobillas de las máquinas pesadas de uso industrial, que pueden a tener hasta ocho unidades un solo juego. En todo caso, nunca se venden las Escobillas en una unidad, porque los motores siempre necesitan por lo menos dos Escobillas, cada escobilla va sujeta a un lado del colector y si la maquina está en perfecto estado, el desgaste de las Escobillas se presenta de forma uniforme en cada una de ellas.

En la parte de la composición, podemos mencionar que en su mayoría la Escobilla está compuesta por grafito, compuesto derivado del carbón, el cual se presenta de diversas formas dependiendo de las necesidades; en el caso de las Escobillas, se puede usar hasta tres tipos distintos de grafitos, dependiendo del diseño de la máquina. Estos tipos son: metálico, negro y gris. El más usado de todos es el gris, y el más costoso es el metálico, por ende, la producción de la empresa está más enfocada en las escobillas que usan grafito gris, aunque no deja de lado la producción de las Escobillas que usan los otros dos tipos de grafito. Además del grafito, la escobilla puede llevar o no los siguientes elementos, dependiendo del diseño de la maquina:

- Resorte: Vienen en diferentes tamaños, tanto en número de espiras, como el calibre del alambre usado para la elaboración del resorte como el diámetro del resorte. El alambre usado para la elaboración de dichos resortes está fabricado en acero inox, que significa acero inoxidable. En ocasiones, se puede encontrar escobillas fabricadas en alambres de

aluminio, pero estos no son aptos para la fabricación de los resortes de la escobilla, pues existe un alto grado de probabilidad de que estos quemen el motor de la maquina porque el roce de este alambre con el colector genera fricción inflamable, situación sumamente peligrosa. Aun así, pueden encontrarse en el mercado Escobillas con resortes de este tipo por el hecho de que este material es considerablemente más económico que el acero inox, y muchas empresas reducen la calidad de la Escobilla tratando de ahorrar en materiales.

- Cable de Cobre: Como su nombre lo indica, el cable de cobre está elaborado en cobre, pero en cobre flexible, no en el típico cobre duro que casi todos conocemos, es un cable de manejabilidad alta, como lo sería un cordón de zapato.
- Terminales: Estos terminales son elaborados en bronce, y pueden encontrarse en el mercado o, como ocurre con los resortes, pueden fabricarse directamente, a partir de una lámina de bronce con la ayuda de una maquina troqueladora. Al igual que los resortes, los terminales también pueden encontrarse en distintos tipos y tamaños, los cuales varían mucho porque los terminales tienen muchas aplicaciones a niveles industriales, pero en términos generales los terminales usados en la fabricación de Escobillas son pequeños y de gran variedad. En el caso de la empresa, ella compra algunos terminales y otros los elabora directamente.
- Aislante: El aislante busca aislar el cable de cobre, por posibles riesgos de enredo del cable con el colector. Cabe resaltar que el hecho de que una Escobilla posea cable de cobre, no significa que necesariamente deba poseer aislante, este solo se usa en ciertas ocasiones. El aislante es más conocido como espagueti, y está hecho en derivados de caucho. Puede encontrarse en distintos diámetros, como ocurre con el alambre del acero inox.

- Polvo de Cobre: Este polvo es usado en la Escobilla para de alguna forma ensamblar o pegar el cable de cobre con el grafito; el término específico no es pegar o ensamblar, más adelante cuando se hable sobre el proceso de fabricación de Escobilla se hará una mayor descripción de cómo se usa éste polvo de cobre, aun así, de momento podemos decir que sirve como especie de pegante para enlazar el grafito con el cable de cobre, y éste, sólo se debe usar si la Escobilla va con cable de cobre.
- Otros: Cuando se habla de “otros” materiales hacemos referencia a materiales muy poco comunes, o de muy poco uso, que no amerita el nombrarlos por separado cada uno, pues casi nunca se usan, es realmente extraño ver una Escobilla con este tipo de materiales, por ello, diremos que son otros materiales del tipo industrial que pueden llegar a tener la Escobilla y que son necesarios para su uso.

Además de los materiales mencionados anteriormente, existen otros materiales que pueden llevar o no la Escobilla, pero estos materiales van más asociados a tecnologías especiales que permiten dar un valor agregado al producto final, es decir, a diferencia de los materiales mencionados anteriormente, estas tecnologías no son necesarias para el funcionamiento de la Escobilla, pues esta, puede funcionar perfectamente sin dichas tecnologías; más concretamente, si comparáramos la Escobilla con un vehículo, podría decirse que el vehículo igual podría funcionar o no sin vidrios eléctricos, pero el hecho de tener la tecnología de vidrios eléctricos le ofrece un valor agregado y lo estiliza por decirlo de alguna manera. Así mismo, en el tema de las Escobillas existen unas pocas tecnologías que ofrecen dicho beneficio, tanto como en mejorar en algo el funcionamiento de la Escobilla, como en dar una mejor presentación a la Escobilla, tales como:

- Técnica cobrizado: Esta técnica consiste en hacer un baño de cobre a los resortes y a las puntas de las Escobillas llamadas cabezas, no tiene ninguna función de mejorar la Escobilla en términos técnicos de

conducción, pero si mejora mucho la presentación ya que la hace aún más parecida a la original².

- Baño de estaño: Este proceso consiste en aplicar un baño de estaño a los terminales de las Escobillas, y al igual que la técnica de cobrizado, éste baño no tiene ninguna función de mejorar la Escobilla en términos técnicos de conducción, pero si mejora mucho la presentación haciéndola aún más parecida a la original.
- Tecnología Autodesconectante: Esta es una tecnología realmente costosa de adquirir y como su nombre lo indica, la función que cumple es la de desconectar de forma automática la Escobilla del colector, para evitar que el colector sufra daños, o en su defecto el motor entero de la máquina. Para entender un poco mejor la tecnología autodesconectante, es necesario aclarar que en muchas ocasiones las Escobillas deben cambiarse antes de que pierdan contacto con el colector, ya que de dejarlas mucho tiempo podrían causar daños al colector al rayarlo o peor aún, producir daños severos en el motor. Dado esto, la tecnología autodesconectante lo que busca es instalar un dispositivo dentro de la Escobilla que actúa como indicador de nivel, y es que al momento que este dispositivo toca el colector, dispara un resorte en su interior que separa a la Escobilla del colector, anulando cualquier contacto entre la Escobilla y el colector, protegiendo así la máquina de cualquier daño por exceso de uso de la Escobilla.

² Cuando se habla de la Escobilla original, se hace referencia a un término que es usado en el medio para referirse a la Escobilla que trae la máquina directamente desde la fábrica que la produce; por ejemplo, la marca Dewalt produce un taladro de referencia x, y al mismo tiempo produce la Escobilla que va a llevar dicha máquina, esa Escobilla, la inicial, la que produce la marca Dewalt directamente es la que se llama original, es como hablar de los empaques originales de un vehículo. Cabe resaltar que también se le llama Escobilla original a las Escobillas de repuesto que produce la marca que produjo la máquina, aunque estas son costosas y generalmente no son de tipo estándar, es decir son exclusivas para esa máquina, a diferencia de las Escobillas producidas por la empresa que son de tipo estándar y funcionan para múltiples máquinas de diversas marcas.

Estas son algunas de las tecnologías que permiten mejorar a la Escobilla ya sea de forma técnica como lo hace la tecnología autodesconectante o de forma visual como lo hace la técnica de cobrizado. Hasta el momento no se conoce más tecnologías o técnicas salvo la descubierta por Don Oscar para mejorar el producto final, la cual, por razones de seguridad, la empresa nos ha impedido publicar en este trabajo cómo funciona dicha técnica descubierta por el señor Oscar.

En resumen, puede decirse que las Escobillas son un producto muy poco conocido, de alta especialización y sirven como conductos eléctricos, usadas en diversa maquinaria del tipo eléctrica como taladros, pulidoras, licuadoras, brilladoras, etc. (incluso algunos vehículos llevan Escobillas), se ubican en la parte del motor, y su diseño y composición varía constantemente de acuerdo a la máquina, pues, en últimas, los que escogen que Escobilla debe llevar cada máquina son los productores de dichas máquinas. La vida útil de las Escobillas depende del uso que se le dé a la máquina y si la máquina es usada con frecuencia la Escobilla dura en promedio 3 meses, de lo contrario puede llegar a durar años como las de las licuadoras o secadores de cabello.

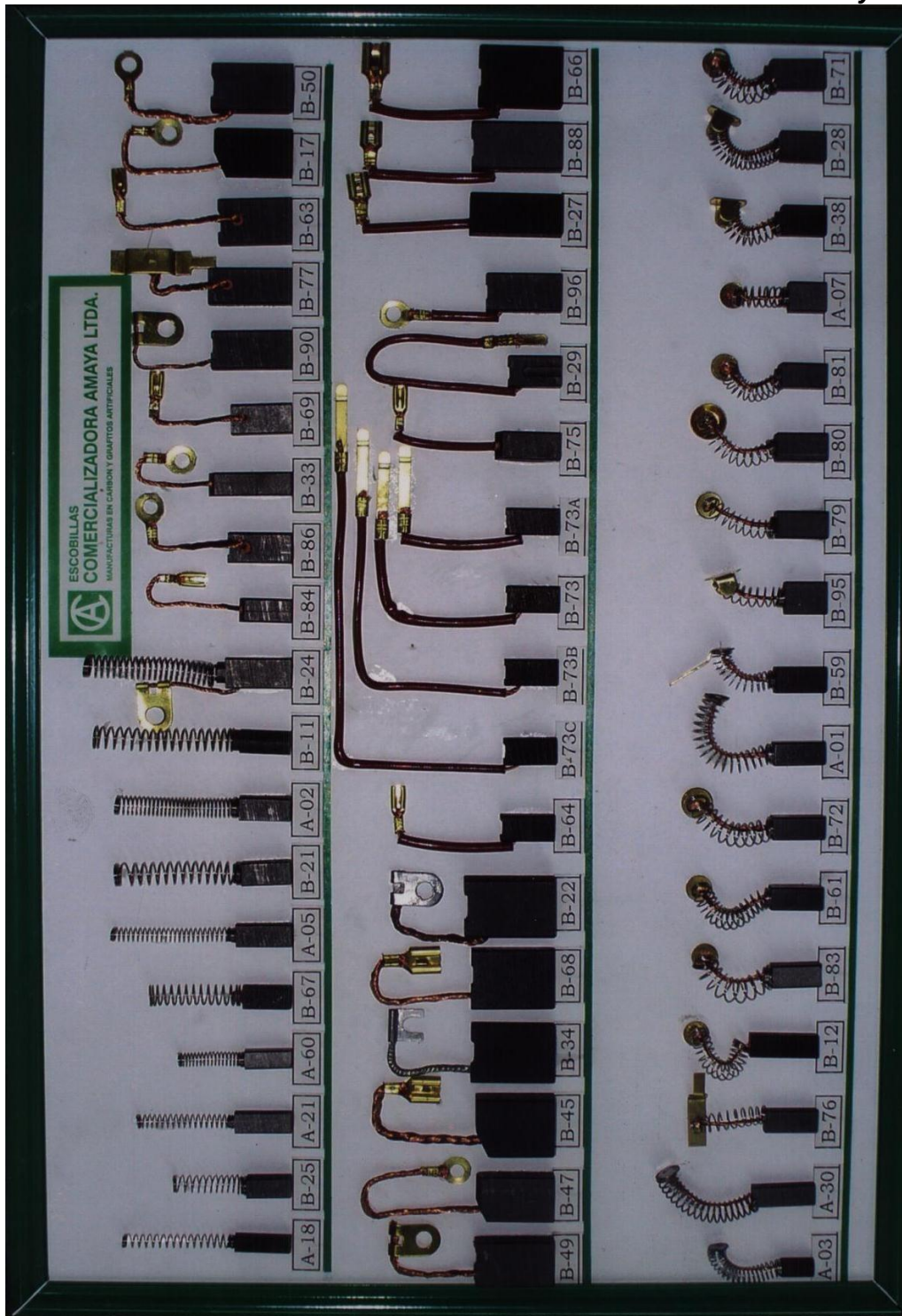
Finalmente se presenta en la *ilustración 1 y 2*, fotos de varias Escobillas terminadas, donde se puede apreciar la gran variedad en montajes, así como también apreciar con mayor detenimiento los materiales y demás objetos mencionados anteriormente. Adicional a ello, en la *ilustración 3* se muestran fotos de algunas de las máquinas más usadas a nivel industrial que portan Escobillas.

Ilustración 1: Foto de tablero de escobillas de Comercializadora Amaya Ltda.



FUENTE: Tomada de los archivos de la empresa Escobillas Comercializadora Amaya Ltda.

Ilustración 2: Foto de tablero de escobillas de Comercializadora Amaya Ltda. 2



FUENTE: Tomada de los archivos de la empresa Escobillas Comercializadora Amaya Ltda.

Ilustración 3: Foto de algunas máquinas que usan escobillas

TALADROS				
				
PERCUTOR TP680	PERCUTOR TP690	PERCUTOR TP750	PERCUTOR TP900	PERCUTOR TP1000
<p>Potencia: 760 W Velocidad: 0-2.600 Rpm Mandril: 1/2", arandela de seguridad Mando reversible Mango ergonómico Totalmente sobre rodamientos</p>	<p>Potencia: 850 W Velocidad: 0-2.800 Rpm Mandril: 1/2" Variable reversible Indicador de luz para escobillas Totalmente sobre rodamientos</p>	<p>Potencia: 750 W Velocidad: 0-3.000 Rpm Mandril: 1/2" Variable reversible Mango ergonómico Totalmente sobre rodamientos</p>	<p>Potencia: 910 W Velocidad: 0-1.000 Rpm 0-3.000 Rpm Mandril: 1/2" Variable reversible Mango ergonómico</p>	<p>Potencia: 1.050 W Velocidad: 0-1.000 Rpm 0-3.000 Rpm Mandril: 1/2" y 3/8" Variable reversible Mango ergonómico</p>
TALADROS		PULIDORAS		
				
ROTOMARTILLO RP795	ROTOMARTILLO TE900	ROTOMARTILLO TE2000	PP450	PP1500
<p>Potencia: 650 W Velocidad: 0-800 Rpm 0-1.800 Rpm Mandril: 1/2" Electroneumático Variable reversible</p>	<p>Potencia: 850 W Velocidad: 900 Rpm Mandril: 1/2" Electroneumático Juego de brocas Mango ergonómico</p>	<p>Potencia: 1050 W Velocidad: 0-800 Rpm Mandril: 1/2" Impactos: 4.400 Bpm Velocidad variable, Electroneumático Mango ergonómico Sistema protector de carcasa</p>	<p>Potencia: 900 W Velocidad: 11.000 Rpm Tamaño del Disco: 4-1/2" Switch manos libres</p>	<p>Potencia: 900 W Velocidad: 10.000 Rpm Tamaño del disco: 4-1/2" Indicador de luz para escobillas</p>
PULIDORAS				
				
PP690	PI990	PI995	CORTE Y PULIDO EN SECO PI4500	CORTE Y PULIDO EN SECO PI1500
<p>Potencia: 1.800 W Velocidad: 6.000 Rpm Tamaño del Disco: 9" Mango ecualizable Switch de seguridad Con arranque progresivo</p>	<p>Potencia: 2.300 W Velocidad: 5.800 Rpm Tamaño del Disco: 7" y 9" Switch de seguridad</p>	<p>Potencia: 2400 W Velocidad: 6.000 Rpm Tamaño del disco: 8-1/4" Tamaño del disco 7" y 9" (Con guardas de 7" y 9") Mango con rotación Indicador de luz para escobillas</p>	<p>Potencia: 900 W Velocidad: 10.000 Rpm Tamaño del Disco: 4 1/2" Eje: 14 mm Switch manos libres</p>	<p>Potencia: 2.000 W Velocidad: 10.000 Rpm Tamaño del disco: 4-1/2" Eje: 14 mm Switch manos libres</p>
LIJADORAS				
				
ORBITAL LP800	ORBITAL LH315	ORBITAL LH615	BANDA LB900	ROTO-ORBITAL LO1000
<p>Potencia: 180 W Velocidad: 12.000 Opm Lijas: 1/4 pliego Base metálica</p>	<p>Potencia: 135 W Velocidad: 11.000 Opm Base: 90 x 187 mm Base plástica</p>	<p>Potencia: 300 W Velocidad: 12.000 Opm Base: 115 x 225 mm Base metálica</p>	<p>Potencia: 900 W Velocidad: 380 Mpm Banda: 3" x 21" Switch manos libres Bolsa recolectora</p>	<p>Potencia: 250 W Velocidad: 11.000 Opm Lija: 5" de diámetro Sistema de ventilación Con bolsa para polvo</p>
ACOLILLADORAS		TRONZADORAS		

FUENTE: Tomada de un catálogo de ventas de máquinas de la empresa DAVINCHI, año 2007

2.1.2 Proceso de Fabricación

En pro de preservar ciertos secretos industriales de la empresa que se nos ha pedido guardemos para preservar su ventaja competitiva frente a la competencia, se omiten algunos pasos o descripciones.

El proceso inicia con el corte del grafito, a partir de placas que pueden llegar a medir más de 50cms, y una Escobilla en promedio mide entre 6 y 15 milímetros. Sin importar que grafito se use, sea el metálico, gris o negro, el proceso de corte que se lleva a cabo siempre es el mismo.

Posterior al corte se lleva a cabo un proceso en el cual se lijan los bordes de la escobilla, ya que al igual que la madera, el grafito cuando se corta queda áspero y la Escobilla debe ser de textura suave; una vez se han lijado todos los bordes se procede a realizar un paso que se le conoce como chaflanear³, en el cual se cortan o lijan las esquinas de la escobilla de forma que la línea recta que marca la unión de las dos superficies planas que forma la esquina se pierde.

Hasta este punto todas las Escobillas pasan por los mismos procesos descritos anteriormente, de aquí en adelante los procesos pueden efectuarse o no dependiendo de la Escobilla, que como se mencionaba antes, el diseño de la Escobilla es muy relativo al diseño de la Escobilla original de la máquina.

De este modo una vez que se ha efectuado los procesos de corte, lijado y chaflaneado la Escobilla, se pasa a elaborar lo que se llama la cabeza de la Escobilla (si así lo requiere), que no es otra cosa que tomar uno de los extremos de la escobilla y hacerle un corte en forma circular, de modo que esta queda en uno de los extremos con terminación en circunferencia y no rectangular, a esta parte se le llama la cabeza de la Escobilla.

³ No pudimos establecer si el termino chaflanear existe en el modo en que pretendía usarlo el señor Oscar al momento de describir el proceso de elaboración de las Escobillas, pero con certeza sabemos que el termino en sí, existe.

Una vez se ha elaborado la cabeza de la Escobilla, se procede a elaborar el respectivo resorte (si es que lleva resorte), el cual se hace a partir de alambre inox, y el proceso consiste en enrollar el alambre en una maquina especial para ello, y una vez el alambre ha quedado completamente enrollado en una tira larga, se procede a estirar el resorte y a cortarlo, todo esto dependiendo del tipo de resorte que necesite la Escobilla, que como ya se mencionaba antes, puede venir en distintos diámetros o espesores.

Después de que se han obtenido los resortes, se inicia un paso que se le conoce como empotrar, que consiste básicamente en poner el cable de cobre dentro de la Escobilla con ayuda del polvo de cobre. Este proceso es complejo, el polvo de cobre en este caso funciona como una especie de pegante, y es gracias a que el hueco donde se pone el cable de cobre es llenado de polvo de cobre al mismo tiempo que se le incrusta el cable, dejando así una presión que evita que el cable se suelte, es algo parecido a empacar al vacío, la presión evita que el cable se suelte y es tanta la presión, que el cable puede jalarse con cierta fuerza y este no se suelta.

Contiguo a la puesta del cable de cobre, se procede a poner el aislante, proceso sencillo, ya que simplemente es incrustar por dentro del aislante el cable de cobre de la Escobilla. Este proceso consta simplemente de cortar previamente el aislante al tamaño requerido y después incrustar el cable dentro de dicho aislante.

Finalmente como último paso del proceso es la elaboración y puesta del terminal; para el caso en el que es elaborado directamente por la empresa el proceso consiste en adquirir primero la lámina de bronce y luego troquelarla⁴, dándole la forma del terminal que se necesita; una vez troquelada la lámina se corta y quedan los terminales elaborados.

Ya sea que se elaboren directamente los terminales o que se compren, el proceso siguiente es el mismo para los dos casos, que es la puesta del terminal a la

⁴ Troquelar: Efectuar una operación de corte, mediante un golpe seco, para perforar una plancha metálica. Definición tomada de www.kalipedia.com/glosario

Escobilla. En este paso el terminal se adhiere al extremo libre del cable de cobre, y la forma de adherirlo depende de la forma del terminal, pues algunos deben apretarse al cable, otros se deben soldarse, etc.

Como se mencionó anteriormente, muchos de los procesos pueden omitirse o incluso muchos procesos pueden incluirse, todo depende como se ha dicho muchas veces del diseño original de la Escobilla, pero en términos generales, se han descrito los procesos más comunes y más frecuentes en la elaboración de las Escobillas. También cabe resaltar que para esta oportunidad no se han anexado imágenes del proceso productivo, porque el objetivo principal del trabajo no es relacionado con el ámbito productivo, sino más bien, con un ámbito exportador, lo anterior, es una simple guía para que el lector se lleve una idea de cómo se desarrolla o se elabora una Escobilla.

Finalmente, hacemos claridad que el proceso productivo no termina del todo allí, falta el proceso de empaque, explicado en el proceso de mercadeo, las estrategias y las formas para ampliar los mercados y dar paso a la exportación.

2.1.3 ¿Quién Compra?

Curiosamente, a pesar de que las Escobillas son un producto sumamente especializado y desconocido, “la mayoría de los hogares (al menos en Colombia) poseen al menos un juego de Escobillas”⁵, pues poseen electrodomésticos como licuadoras, brilladoras, etc., que hacen uso de Escobillas. La razón de que las Escobillas sean desconocidas es básicamente porque generalmente la persona que tenga electrodomésticos no intenta repararlos por sí mismo, sino que hace uso de técnicos que posean un conocimiento más amplio y aseguren una vida útil larga al electrodoméstico. Es por esta razón, que a pesar que el usuario final son las personas que hacen uso de éste tipo de electrodomésticos o de maquinarias,

⁵ Esta afirmación no está soportada en ningún tipo de estudio o investigación, aun así, es una afirmación que puede considerarse válida, pues en Colombia la mayoría de hogares posee al menos una licuadora, una aspiradora, una brilladora, o cualquier otro tipo de electrodoméstico cuyos motores hacen uso de Escobillas.

el verdadero mercado objetivo está compuesto principalmente por dos grupos o segmentos principalmente:

- Técnicos y reparadores eléctricos: Éste segmento de mercado como lo indica su nombre, está compuesto de personas cuya profesión u oficio es la de reparar y efectuar el mantenimiento de objetos que lleven motor eléctrico. Básicamente buscan repuestos de Escobillas de todo tipo de máquinas y marcas, pues es realmente difícil encontrar reparadores que se especialicen en un solo tipo de maquina o de marca. De momento, no se hará mucho énfasis en describir a detalle las características de éste segmento, ya que más adelante se hará cuando se estudie el mercadeo y las estrategias, pero si resulta importante nombrarlos como parte de la descripción de las generalidades del producto.
- Ferreterías y almacenes eléctricos: Para el caso de las ferreterías encontramos que a diferencia de los reparadores, estas cumplen más la función de vender un producto y no de prestar un servicio, aunque en ocasiones puede ocurrir que dichas ferreterías o almacenes presten dentro de sus instalaciones el servicio de mantenimiento y reparación de maquinaria. El objetivo principal de dichas ferreterías es la de ofertar una buena cantidad y variedad de repuestos de todo tipo, para todo tipo de necesidades, no solo las de reparación de maquinaria, sino también las de construcción, remodelación, etc. Al igual que con el anterior, de momento solo haremos una pequeña introducción a este segmento que más adelante será tratado con detalle en la parte del estudio de mercado.

2.2 Costos de Fabricación

Encontramos para este tema de los costos de fabricación de ésta empresa en particular, que no existe mucha información al respecto, lo anterior debido a que

como se mencionaba en el capítulo 1, la empresa por años ha sido gerenciada por una persona que carece de estudios profundos, especialmente con todo lo relacionado a las finanzas y a la contabilización de los procesos productivos. Su hijo se encuentra trabajando para mejorar éste punto y está haciendo lo posible por estructurar la parte productiva de forma que se puedan responder a preguntas como: ¿Cuánto es el costo unitario por Escobilla?, ¿Cuáles son las referencias más costosas?, ¿Cuáles referencias llevan más tiempo de producción y cuanto es exactamente ese tiempo de producción?, etc. Sin embargo, a pesar de la falta de documentación de la empresa, gracias a la amplia experiencia que poseen tanto Don Oscar como el hijo, pudimos establecer los costos que posee a nivel general, es decir, no se realizó un estudio de costos para cada referencia de escobillas (como hubiéramos querido) por dos razones fundamentales: la primera de ellas, es por la gran cantidad de referencias que se manejan (la empresa maneja más de 300 referencias) y la segunda, porque tomando la sugerencia de Don Oscar, hemos decidido agrupar toda esa cantidad de referencias en grandes grupos, que se clasifican según su tamaño en grandes, medianas y pequeñas.

Esta clasificación por tamaño nos permitió reducir la dispersión que teníamos por la gran cantidad de referencias en solo 3 grupos que a su vez se subdividen en varios subgrupos según el montaje de la escobilla, es decir, si lleva resorte o no, si lleva cable, terminal, etc. Esto nos permitió elaborar una tabla de costos, la cual se muestra en la *Tabla 1* de costos de material y los costos de hora hombre que se gastan en la fabricación de escobillas.

Tabla 1: Tabla de Costos de fabricación: Materiales y Mano de obra

ELEMENTO	MEDIDAS / PESO	PRECIO
Grafito Gris	30cms X30cms/20Lbs	\$500.000
Grafito Negro	10cms X 10cms /5Lbs	\$50.000
Grafito Metálico	N/A	N/A
Alambre inox	1 Kilo	\$20.000
Espagueti	1 Metro	\$1.200
Terminales	1 Unidad	\$100
Polvo de Cobre	1 Kilo	\$190.000
Cable de Cobre	1 Kilo	\$200.000
Mano de Obra	1 Hora/Hombre	\$2.100

FUENTE: Elaborada por el autor

De igual manera, obtuvimos el número de unidades que resulta de cada placa, según el grupo al que pertenezcan, teniendo en cuenta que la placa que hemos escogido como estándar es la de grafito gris descrita en la *Tabla 1*, ya que las placas que adquiere la empresa son compradas por peso y no por medidas, lo que significa que puede existir una placa que pese igualmente 20 libras pero las medidas sean distintas, entonces la medida de unidades por placa cambiaría. Estos números de unidades son: grandes - 417, medianas - 1.000, pequeñas - 2.500. Esto significa que el costo unitario de solamente la placa sería de \$200 para las pequeñas, \$500 para las medianas y \$1200 para las grandes. Después de este costo, entrarían los costos de montaje, los cuales según Don Oscar, es de aproximadamente \$100 pesos por cada operación, es decir, la puesta del resorte cuesta \$100 pesos, el polvo \$100 pesos, etc., esto significa que por ejemplo una escobilla pequeña que tiene como montaje resorte, cable y terminal, tendría un costo total de \$600 pesos la unidad. En cuanto a la mano de obra, decidimos no incluirla, también por sugerencia de Don Oscar, ya que él nos explicaba que por el tamaño de la empresa, que casi todos los empleados que son operarios de maquina sirven también en el área administrativa y viceversa, incluso, el mismo se ha sentado muchas veces a realizar el trabajo de operario, y obviamente no es comparable el salario que percibe Don Oscar respecto al que perciben sus empleados. Es por ello, que para el costo unitario por escobilla no se ha tenido en cuenta la mano de obra, pero si se tendrá en cuenta al contabilizar los costos operacionales del mes, los cuales son más fáciles de percibir y manejar. Estos costos junto con los gastos y demás factores monetarios se analizarán más adelante.

Llevando a cabo este ejercicio de fijación de costos, hemos podido evidenciar la dificultad de realizar el proceso, a pesar de haber clasificado en grupos las escobillas, aun así, haciendo un análisis de la tabla y de los datos adicionales, encontramos que no es un bien que acarree altos costos de fabricación, de cada material pueden llegar a salir cientos y hasta miles. Además de las materias primas, encontramos que los procesos de fabricación tampoco son elevados en

tema de costos, ya que el único servicio que es realmente requerido para los procesos es el servicio eléctrico, los demás servicios públicos como el agua, no son requeridos en la fabricación de escobillas. Otro aspecto a resaltar es que los costos de fabricación varían mucho entre escobilla y escobilla, es decir, el costo de cada escobilla está muy sujeto al diseño en particular de cada escobilla.

En el capítulo 5 se retoma el tema de los costos, pero de una forma más general, acompañada también de temas como los gastos y los impuestos, con el fin de estimar escenarios que permitan soportar con cifras la exportación.

Capítulo 3: Estudio de mercados

Como se había mencionado antes, la empresa ya realiza una exportación de manera indirecta al Ecuador, por esta razón, se centra todo el estudio en el país de Ecuador, con ayuda de la información que ya posee la empresa producto de la experiencia adquirida. Aun así, antes de comenzar con el estudio de la exportación hacia el país de Ecuador, se ha querido ilustrar en la *Tabla 2* una lista de los países que demandan el producto de escobillas para uso eléctrico.

Como se puede observar en la tabla, la variedad de países es considerable, pues se presentan países de todas las regiones, y de todos los tipos⁶, dando una gran oportunidad de abrir mercados en muchas partes del mundo. Aunque la empresa hace que el estudio solo con respecto a Ecuador, fue necesario ilustrar esta tabla para mostrar el gran alcance que posee el producto en sí, especialmente para que los directivos de la empresa tomen nota de ello y lo contemplen para futuras posibilidades de nuevos mercados, una vez que hayan adquirido experiencia vital, al formalizar la exportación con Ecuador.

Cabe considerar también con respecto a la tabla, que los volúmenes de demanda que se manejan no son bajos, lo que significa que el producto además de tener posibilidades de venta en múltiples partes del mundo, maneja unos niveles altos de venta, si se tiene en cuenta que el precio del producto es relativamente bajo, pues se maneja entre \$2.500 a \$30.000 pesos el juego de escobillas.

⁶ Cuando se habla de tipo, se refiere a la clasificación mundial que existe de los países con respecto a si son países industrializados o no, si son países económicamente fuertes o no, desarrollados o no, entre otras.

Tabla 2: Lista de Países que demandan el producto escobillas

País	USD 2005 CIF	USD 2006 CIF	USD 2007 CIF	Crecimiento 2006 – 2007	Participación
<u>ESTADOS UNIDOS</u>	76,466,498.00	76,861,874.00	88,301,284.00	14.88 %	19.14%
<u>MEXICO</u>	78,236,000.00	83,234,000.00	86,486,000.00	3.91 %	18.75%
<u>ALEMANIA</u>	65,515,683.46	70,312,940.00	76,368,723.00	8.61 %	16.55%
<u>ITALIA</u>	55,345,157.52	52,869,476.00	60,436,749.08	14.31 %	13.10%
<u>FRANCIA</u>	31,298,893.10	25,708,694.00	26,242,269.02	2.08 %	5.689%
<u>REINO UNIDO</u>	13,897,780.28	17,655,166.00	25,309,041.82	43.35 %	5.487%
<u>AUSTRIA</u>		13,661,470.00	20,127,507.54	47.33 %	4.363%
<u>PAISES BAJOS</u>	15,892,023.28	15,115,572.00	17,253,120.62	14.14 %	3.740%
<u>BRASIL</u>	8,938,000.00	13,454,000.00	14,848,000.00	10.36 %	3.219%
<u>ESPAÑA</u>	13,622,648.66	13,732,650.00	13,086,920.84	-4.70 %	2.837%
<u>BELGICA</u>	13,059,059.90	10,097,466.00	12,842,600.06	27.19 %	2.784%
<u>CHILE</u>	4,648,000.00	6,318,000.00	7,162,000.00	13.36 %	1.552%
<u>SUECIA</u>	8,484,642.90	8,552,100.00	6,248,216.74	-26.94 %	1.354%
<u>PERU</u>	1,868,000.00	1,916,000.00	2,198,000.00	14.72 %	0.476%
<u>VENEZUELA</u>	1,690,894.00	2,501,508.00	2,104,000.00	-15.89 %	0.456%
<u>ECUADOR</u>	986,000.00	990,000.00	1,072,000.00	8.28 %	0.232%
<u>COSTA RICA</u>	621,274.00	716,324.00	832,464.54	16.21 %	0.180%
<u>CHIPRE</u>		211,424.00	335,200.74	58.54 %	0.072%

FUENTE: Tomada de <http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport/Producto/Importaciones.aspx?seleccion=estadistica&Tipo=Bienes&Menu=SIIC&Header=SIIC&Opcion2=Exporte%20Paso%20a%20Paso&Url2=-/SIIC/Index.aspx&Opcion3=Preseleccion%20su%20Mercado&Url3=-/SIIC/preseleccion.aspx>

A continuación se da paso al estudio y análisis detallado del mercado Ecuatoriano, donde se tratarán múltiples variables con el fin de enriquecer aún más el conocimiento de la empresa y poder asegurar el éxito de la exportación.

3.1 Aspectos Generales del mercado

3.1.1 Aspectos cualitativos del mercado

Dado que el producto es desconocido y realmente especializado, encontramos que el mercado posee unos segmentos claramente definidos, cuyos miembros de dicho segmento poseen cualidades marcadas, difíciles de ignorar, ya que de

hacerlo, podría llevarse a la empresa a estados muy poco favorables. Como se mencionó en el capítulo 2, el mercado prácticamente está dividido en dos segmentos, como los más importantes para la empresa, pues los otros segmentos requieren de productos más especializados, cuya elaboración de dichos productos demanda tecnología costosa, inversión en capital de trabajo elevada, y una mano de obra técnica especializada, es decir, parámetros que se encuentran muy distantes de la realidad actual de la empresa Comercializadora Amaya. Los segmentos son:

1. Técnicos y reparadores eléctricos
2. Ferreterías y almacenes eléctricos

Para el segmento numero 1 encontramos:

Es un segmento que está compuesto principalmente por personas, las cuales generalmente trabajan de forma individual, o poseen pequeños talleres de reparación de diversas maquinas que hacen uso de motores eléctricos; su núcleo de negocio está basado en la prestación de un servicio, ellos no son comercializadores de productos, son prestadores de un servicio que consiste básicamente en reparación, lo que significa que son grandes consumidores de una gran variedad de repuestos y escobillas. Rara vez son consumidores directos, es decir, rara vez adquieren los repuestos directamente con cada fabricante, pues los volúmenes de compra que manejan de cada repuesto no son muy elevados, ya que su decisión de compra está directamente ligado a las maquinas que lleguen a su taller, es decir, si por ejemplo la maquina presenta defecto por escobillas desgastadas, eso será lo que compran para repararlo, pero si el daño es el colector, ellos buscaran el colector, por ello, este segmento no posee un orden de compra constante, o una proyección de repuestos a utilizar claramente definidos, su forma de pedido se basa en el tipo de máquina que llegue y el daño que presente.

Otra de las cualidades que se presentan particularmente en Colombia y Latinoamérica en general para este segmento, es el hecho de que estas personas casi nunca poseen estudios superiores al bachillerato o escuela secundaria, ya que el arte u oficio de reparar lo aprendieron de algún familiar o amigo cercano desde muy pequeños, de hecho, es muy común encontrar en estos talleres que los jóvenes que están aprendiendo el oficio son generalmente el hijo del dueño o familiar, y se dedican a aprender este oficio rápidamente para al final dedicarse a él de por vida. Dado esto, encontramos que este segmento en particular de los que existen para este negocio, son los que presentan mayor presión por el tema de los precios, pues están enseñados a que la mejor forma de “ganar” por decirlo así en los negocios, es por medio del regateo, incluso, si deben sacrificar la calidad para conseguirlo.

En comparación con otros segmentos, este segmento posee un amplio conocimiento (por su crianza), poseen alta experiencia, al punto, que son capaces de adaptar las escobillas, aunque no sean las específicas para esa máquina, ellos poseen el conocimiento suficiente para saber que escobillas podrían adaptar, donde podrían afectar la escobilla sin que esta altere el funcionamiento general de la máquina, entre otras. Es por ello, que no son muy exigentes con el producto, al menos en el tema de las medidas, o de las terminales, pues saben bien que si la escobilla es relativamente parecida a la de la maquina pueden adaptarla para su funcionamiento.

Para el caso particular de la empresa, se presenta de forma muy poco frecuente que realice ventas a reparadores, de hecho, la mayor cantidad de ventas que hace directamente a reparadores son a aquellos que se encuentran cerca de la zona de ubicación de la empresa, los cuales saben de la existencia de la empresa y acuden a ella directamente para adquirir las escobillas con el fin de encontrar un mejor precio. Cabe aclarar que la empresa hace ventas al por mayor a diversos reparadores, pero estos deben presentar unas cualidades adicionales que casi ningún reparador posee (al menos en Latinoamérica) y es que sean talleres

grandes, con cierto número de empleados y con una buena imagen establecida, de modo que manejen un flujo elevado de reparaciones, donde es más probable hacer un consumo superior de escobillas.

A pesar de no ser un sector al que se le venda directamente con cierta frecuencia, la empresa lo tiene muy en cuenta, pues sabe, que los reparadores son el segmento que mayor consumo de escobillas realiza, ya sea de forma directa con la empresa, o comprando por medio de terceros, que se encargan de distribuir las escobillas. Otra de las razones por las cuales la empresa considera a este segmento uno de los más importantes, es que ellos poseen un nivel de conocimiento medio – alto, y son de gran ayuda para el desarrollo de nuevas escobillas, especialmente de las nuevas escobillas que han aparecido por la introducción del mercado de máquinas chinas en Latinoamérica, ya que los reparadores son los primeros en tener contacto con dichas escobillas, y son los que poseen la información y el conocimiento sobre las referencias de las maquinas, “información que muchas veces la empresa ignora”⁷.

Como punto final de este segmento, es importante hacer énfasis en el hecho que la descripción y análisis que se presentó anteriormente está basado en la observación que ha hecho la empresa a lo largo de estos años al mercado latinoamericano, y así mismo se ha descubierto que el segmento europeo y norteamericano varían un poco con respecto al latinoamericano, pues los segmentos de estas regiones, poseen un conocimiento aún más elevado, y ellos generalmente han adquirido el conocimiento no por herencia familiar sino por estudio especializado en centros o empresas enfocadas a ello. Así mismo, otra diferencia importante es el hecho que en estas zonas los segmentos son muy exigentes con la calidad y son más flexibles con el tema precio, contrario a lo

⁷ Este fenómeno se presenta por el hecho que muchas veces llegan a la empresa solicitudes de fabricación de escobillas sobre planos, pero la información que suministra el cliente es muy vaga, es decir, casi nunca sabe con certeza para que maquina son, lo que dificulta el correcto desarrollo de la escobilla. En ese tema, los reparadores son de gran ayuda, pues generalmente, han visto la escobilla con anterioridad y saben para que maquinas son y otros aspectos relevantes para su diseño.

anterior. Por lo demás, poseen las mismas cualidades descritas, como ventaja para abrir mercados en estas zonas.

Con respecto al segmento numero 2 encontramos:

A diferencia del segmento anterior, este segmento está conformado por empresas, que van desde microempresas hasta empresas medianas. Su función principal es la de comercializar productos relacionados con maquinaria, construcción, remodelación y montaje de redes eléctricas o conexiones diversas, y generalmente dichos productos son repuestos o complementos. También puede llegar a presentarse el caso en donde no solo presenten la función de comercializar, sino también la de reparar, pero este hecho se presenta con muy poca frecuencia, y se entiende más como una diversificación o extensión de la función principal de este segmento.

Su estilo y forma de venta es por medio de la utilización de locales, rara vez estos almacenes o ferreterías realizan ventas puerta a puerta, lo que implica que dependen mucho de la ubicación estratégica del local, pues de tener una mala ubicación, el negocio no surgirá adelante. Dado lo anterior, cabe mencionar que cuando se habla de ubicación estratégica, nos referimos a que estos almacenes y ferreterías deben estar en una zona geográfica con talleres de reparaciones, construcciones o en su defecto estar ubicada en una zona que este habitada por cierto número considerable de almacenes eléctricos o ferreterías y que dicha zona sea reconocida por los consumidores. Esto significa, que las “ferreterías de barrio”⁸ no están incluidas dentro de este segmento, o ferreterías que se encuentren demasiado aisladas y que su flujo de consumidores sea bajo.

Otra de las cualidades que encontramos de este segmento es que su volumen de compras es elevado, generalmente, realizan las compras al por mayor, es por ello, que contrario a lo que sucede con el segmento 1, este segmento si realiza la

⁸ Este término es comúnmente usado entre el medio para referirse a pequeñas ferreterías que no buscan ofrecer productos demasiado especializados o técnicos, sino mas bien, productos que se encuentren al alcance de todos para dar solución rápida a incidentes o instalaciones pequeñas y de poco conocimiento técnico.

mayor cantidad de sus compras directamente a las fabricas productoras, de hecho, ellos son el canal principal de distribución de muchas de estas fábricas de diversas manufacturas. Poseen un poder de negociación más alto que el del segmento 1, por su capacidad de compra y el alcance a nivel de ventas que poseen.

Sumado a lo anterior, este segmento no es tan sensible al precio, si bien es importante al momento de entablar negociaciones con las empresas productoras, no lo es todo, de hecho este segmento se deja seducir más por la calidad y los tiempos de entrega, cosa en lo que si son en extremo exigentes, lo cual favorece a la empresa, y de allí que este sea el segmento más apetecido por la empresa, pues el segmento exige justo lo que la empresa pretende ofrecer y en lo que pretende ser mejor que las demás.

Otro aspecto importante de este segmento, es que no posee un conocimiento tan profundo sobre el producto como el conocimiento que posee el segmento 1, incluso en ocasiones, es necesario apoyar a los clientes pertenecientes a este segmento para que adquieran un conocimiento más elevado y así mismo puedan asesorar a sus clientes. Por esto, a la empresa en ocasiones se le dificulta interpretar las necesidades del cliente, quien por su bajo conocimiento en el tema, no se da a entender o no sabe expresar con claridad sus necesidades, por eso se debe invertir más recursos y tiempo para satisfacer plenamente al cliente.

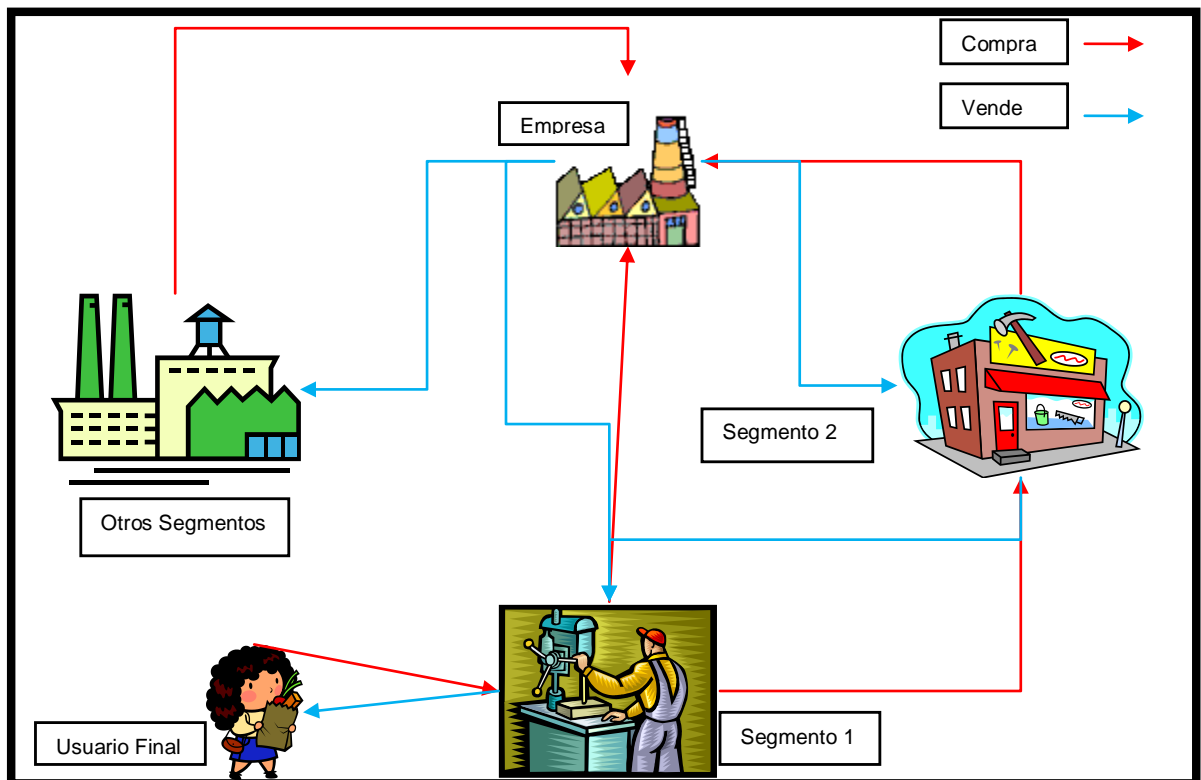
Otra cualidad para que encontramos en este segmento es que poseen un alto conocimiento sobre su mercado objetivo, lo cual favorece mucho a la empresa, pues recordemos que el mayor mercado objetivo de este segmento es el segmento 1, los reparadores con frecuencia acuden a estas ferreterías o almacenes por los repuestos, en ultimas es este segmento el que posee contacto directo con los mayores consumidores de escobillas, logrando conocer bien el comportamiento de la demanda del producto.

Por otra parte, queremos destacar que la descripción anterior corresponde al comportamiento de dicho segmento en Colombia, y en general en Latinoamérica,

ya que de las otras zonas del mundo la empresa no ha logrado recolectar información relevante al tema, no se conoce muy bien cómo funciona o cómo se comporta este segmento.

Finalmente, en la *Figura 2* se ilustra el diagrama del funcionamiento de todo el mercado respecto a su proceso y existencia, referente a las escobillas.

Figura 2: Diagrama del funcionamiento del mercado de escobillas



FUENTE: Elaborada por el autor

3.1.2 Aspectos cuantitativos del mercado

Respecto a los datos cuantitativos del mercado, encontramos muy poca información en la empresa, ya que nunca se ha hecho un estudio de mercadeo. Toda la información cuantitativa del mercado es la que procede de la experiencia de la empresa a lo largo de todos estos años, la cual como ya se mencionó, no es

mucha. Por ende, la mejor forma de dar a conocer dicha información es por medio de tablas de síntesis, las cuales se presenta a continuación:

Tabla 3: Aspectos cuantitativos - Generalidades

ASPECTO	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2
Tipo	Persona	Empresa
Edad	25 – 50 Años	N/A
Experiencia	A partir de 5 años	A partir de 2 años
Volumen de Compras (mensuales)	\$50.000 - \$300.000	\$200.000 - \$3'000.000
Frecuencia de Compras	1 Pedido cada 2 meses	1 Pedido cada mes
Mercado Objetivo	Usuario final	Segmento 1, Otros
Tamaño	Micro – Pequeño	Pequeño – Mediano
Conocimiento del producto	Medio – Alto	Bajo – Medio

FUENTE: Elaborada por el autor

En la tabla anterior, observamos algunos de los aspectos cuantitativos de los dos segmentos, estos aspectos son las generalidades de cada segmento, las cuales fueron cuantificadas a partir de la diversa información que nos permitió analizar la empresa, como facturas de venta, registros de bases de datos de clientes, entre otras importantes. La información es corta, pero podemos destacar de la tabla la gran ventaja que posee la empresa pues a pesar de las marcadas diferencias que hay entre un segmento y otro, la empresa no necesita modificar su producto, su empaque o incluso su estilo y formas de venta. Es un hecho poco común, que una empresa no deba hacer modificaciones fuertes para llegar a distintos segmentos, pero para este caso en particular, la empresa ha logrado amoldar de forma única un producto y estilo que le permite llegar a ambos segmentos por igual, con el

mismo grado de resultados, lo que facilita de igual forma la penetración de nuevos mercados en otros países distintos al colombiano.

Tabla 4: Aspectos cuantitativos - Sensibilidad de Variables

VARIABLE	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2
Precio	50%	32%
Calidad	35%	32%
Tiempos de Entrega	10%	18%
Presentación	2%	13%
Normas de Calidad	0%	0%
Normas Medioambientales	0%	0%
Valor Agregado	3%	5%

FUENTE: Elaborada por el autor

En cuanto a la tabla anterior se puede decir que el ideal de esta es ilustrar la sensibilidad que posee cada segmento a las diversas variables que se encuentran relacionadas directamente con el producto y la influencia de estas variables en la decisión de compra. “El sistema”⁹ que ilustra la tabla funciona de la siguiente manera: Se le ha asignado al poder de compra el total de 100%, es decir, la sumatoria de la sensibilidad de cada una de las variables arrojará al final el 100%, lo que significa que cada variable aporta en cierto porcentaje a la decisión de compra total y final. El porcentaje de cada variable es definido en este caso por la experiencia de la empresa y lo que esta ha observado a lo largo de estos años del mercado, pero si el modelo quisiera aplicarse a otros casos podrían hacerse

⁹ No podemos asegurar con seguridad que el sistema fue desarrollado propiamente por los autores, pues la búsqueda que se realizó de un sistema como este en pro de encontrar si alguien más había ya desarrollado este sistema, fue simple, corta, y poco profunda pues no es el objetivo de este trabajo. En todo caso, de no existir otro sistema parecido, debe adjudicarse total propiedad y pertenencia de este conocimiento a los autores de este trabajo.

estudios técnicos y matemáticos que pudieran determinar el porcentaje de una forma más objetiva y menos basado en la experiencia como en este caso. Con cada porcentaje podemos observar en los diversos segmentos cual variable pesa más en la decisión de compra de los distintos sectores, y así comparar, para buscar hacia donde debe enfocar sus esfuerzos la empresa con el fin de incrementar las posibilidades de una venta al conocer que variables son más fuertes en la decisión de compra de los distintos segmentos.

Al hacer un análisis de los respectivos datos consignados en esta tabla, podemos observar que en ambos segmentos el precio y la calidad son las variables más influyentes, y al mismo tiempo, la decisión de compra de los segmentos no se ve influenciada en lo más mínimo por normas de calidad como la ISO o normas medioambientales como la ISO 14000. En cuanto a las demás variables, observamos que en segmento 1 son prácticamente nulas, contrario a lo que sucede en el segmento 2, donde parecen preocuparse más por aspectos como la presentación del producto o el valor agregado¹⁰.

Estas variables y estudios están basados en Latinoamérica en general, pues es muy posible que en las otras zonas del mundo los porcentajes de las variables varíen considerablemente, especialmente las referentes a las normas ISO de calidad y medio ambientales.

En términos generales, los datos cuantitativos nos revelan que estos segmentos son poco exigentes en el sentido que no contemplan muchas variables en su decisión de compra, lo que facilita el trabajo de la empresa al tener que distribuir sus recursos de forma muy precisa para saciar necesidades muy básicas y por demás fáciles de complacer. Es necesario que la empresa continúe elaborando estudios más rigurosos y más consientes sobre su mercado para avanzar y ofrecer mejores productos, que se ajusten cada vez más a las necesidades del cliente; una forma posible de hacer esto, es encuestar a los clientes que ya posee,

¹⁰ Cuando se habla de valor agregado para este producto, hacemos referencia a las distintas técnicas de producción, como las mencionadas en el capítulo 2 de este mismo trabajo.

o buscar alianzas con otras empresas del mismo sector, para que entre todas costeen un estudio de mercadeo con alguna firma independiente y de esta forma trabajen cooperando entre sí. De momento, los datos que la empresa maneja sobre sus segmentos, la información adquirida gracias a la fuerte comunicación con el distribuidor de Ecuador y la investigación del macro y micro entorno del mercado ecuatoriano que se presenta a continuación, son suficientes para dar paso al proceso de exportación y consolidarlo con éxito.

3.2 Descripción del macro, micro entorno y barreras de entrada

3.2.1 Macro entorno

Dentro de la descripción del macro entorno encontramos algunas variables relacionadas con el mercado ecuatoriano, las cuales son:

- *Económicas:* Para el análisis de esta variable macroeconómica, se tomó como referencia el informe emitido en Julio de 2009 por el Banco Central del Ecuador (*Ver Anexo 1*), el cual contiene cifras económicas del Ecuador.

“Lo primero que podemos evidenciar con respecto al sector externo, es que es una economía emergente, cuyos principales rubros de exportación son primarios como el petróleo crudo, banano, camarón, flores naturales, cacao entre otros. Le siguen en menor medida productos industrializados como derivados del petróleo, otros productos de mar elaborados y manufacturas de metales. Al mismo tiempo, podemos notar que las principales importaciones de Ecuador son las relacionadas con materias primas, bienes de consumo y bienes de capital. Otro punto importante es que Ecuador lleva una balanza comercial acumulada negativa, y con respecto al año inmediatamente anterior, es aún más baja.

Del sector real observamos que el PIB real ha disminuido en los últimos tres trimestres, a pesar de que venía en aumento desde el año 2004 aproximadamente. En cuanto a la inflación acumulada es mucho más baja con respecto al año anterior, y las tasas de desocupación y subocupación se han mantenido estables en el último trimestre.

Del sector monetario cabe resaltar que Ecuador hace ya varios años adopto el dólar como moneda, y las tasas de interés de referencias son más bajas que las de Colombia”¹¹.

Este panorama económico es positivo para la empresa, ya que Ecuador importa muchos bienes de capital e industrializados, que es el tipo de producto que desea exportar la empresa. Adicional a ello, se denota que Ecuador importa más de lo que exporta, lo que también es favorable para la empresa.

- *Políticas:* Dentro del tema de las políticas, debemos resaltar que contrario a lo que había sucedido durante largos años, Ecuador ha entrado en una revolución de cambios en tema políticos, con la administración del gobierno de Rafael Correa. Esto dificulta la operación de la empresa y su deseo de exportar, debido a que la inestabilidad del gobierno del vecino país frente a políticas internacionales (especialmente las ligadas al gobierno Colombiano), genera entorpecimiento al momento de exportar. Para ser más claros, podemos traer a colación un ejemplo de un suceso reciente, como lo fue el hecho de la orden que emitió el presidente Rafael Correa del Ecuador de gravar más de 100 productos colombianos que entraban a ese país.

A nivel interno, las políticas Ecuatorianas son relativamente estables, lo que genera gran expectativa a la empresa, pues no solo existe la posibilidad de

¹¹ Análisis desarrollado a partir del informe emitido en Julio de 2009 por el Banco Central del Ecuador.

exportar, sino la de instaurar una sede en dicho país dado el auge que podría llegar a tener este tipo de negocio de manufacturas.

Analizando esta variable, encontramos que la empresa debe manejar mecanismos que le permitan contrarrestar o aminorar el riesgo de fracasar al momento de exportar. Como la empresa no pertenece a un sector que sea considerado importante para el gobierno, es difícil pensar que la empresa pueda acudir a este en pro de encontrar soluciones, aunque no se descarta la posibilidad. En este caso, es más recomendable pensar en alternativas tales como: continuar explorando nuevos mercados internacionales, no solo centrarse en el mercado ecuatoriano dadas las ventajas de la previa experiencia y la fuerte relación con el distribuidor; buscar alianzas estratégicas con las demás empresas del sector para fortalecerlo y generar un poder de negociación más alto tanto frente al gobierno nacional como con los demás gobiernos internacionales; gracias a las diferentes características del producto tales como no es perecedero, no necesita cuartos fríos y su pequeño tamaño generan muy bajos costos de almacenaje, se pueden mantener grandes cantidades de inventarios almacenados en el Ecuador, para poder suplir la demanda en caso de una crisis política, de este modo se mantiene el suministro de escobillas mientras las relaciones mejoran; en la medida que se consolide el mercado ecuatoriano, la empresa en un futuro podría instaurar una sede allí, así no solo disminuiría costos de transportes y tramites, sino que además disminuiría el impacto de esta variable política.

- “*Culturales*”¹²: En esta variable se ha incluido todo lo referente a la demografía, costumbres, formas de proceder, etc. Entre los ítems más relevantes encontramos que al igual que la cultura colombiana, aspectos como la familia, la religión, la educación y la posición social son

¹² El análisis de esta variable fue desarrollado a partir de la conjunción entre la recolección de datos del Instituto nacional de Estadística y censos del Ecuador y de las experiencias obtenidas por los propietarios a lo largo de sus diferentes visitas al Ecuador.

consideradas como parte de un ideal para tener una vida satisfactoria y plena. A nivel familiar llevan un sistema patriarcal; en cuanto a la religión en su mayoría son católicos (el 90% de la población pertenece al catolicismo); en el aspecto educación encontramos que el sistema está comprendido por la educación primaria, básica secundaria (bachillerato), y la superior (universitaria); respecto a la posición social puede decirse que está dividido según los ingresos percibidos como lo son nivel bajo, medio y alto.

Las costumbres son muy parecidas a las colombianas, aspectos como que se labora de lunes a viernes y en ocasiones los sábados, se descansa el domingo, el sistema político está basado en la democracia, se acostumbra a celebrar días nacionales como el de la independencia y diferentes festivales, son atentos y cálidos, folclóricos, fiesteros, de personalidades jocosas y muy creativos, son una cultura entusiasta, perseverante y flexible.

A nivel de los negocios, los ecuatorianos poseen costumbres como la de no empezar o asistir a citas a tiempo, no van al punto de forma directa y tajante, son un poco más dados a escuchar que el colombiano, todo puede ser objeto de negociación, son amables, prevenidos, y gustan de las negociaciones que no lleven una carga muy tensa.

Otro aspecto importante y relevante, es que contrario a lo que ocurre en muchos países, es poco frecuente observar que los colombianos sean despreciados o estigmatizados, lo que facilita también encontrar oportunidades interesantes o asociaciones que provean de algún beneficio para las empresas.

3.2.2 Micro entorno

Dentro del estudio de las variables del micro entorno encontramos las siguientes:

- *Accionistas:* De los accionistas, podemos mencionar que la expectativa que poseen frente a la exportación es principalmente la de efectuar de forma

directa la exportación, consolidando la actividad comercial que vienen desarrollando desde hace ya algún tiempo, adquirir mucha experiencia especialmente en el tema logístico y legal sobre exportaciones, para tener mejores miras hacia el futuro de poder exportar hacia otros países. Ellos son conscientes que de lograr con éxito este proceso, podrán crecer y generar mejores rendimientos, a nivel general, no sólo económico, pues gracias a que los accionistas son los mismos que se han encargado de trabajar durante años por el bienestar de la empresa, no son muy exigentes con el tema económico de las utilidades, pero sí muy exigentes con asegurar el bienestar de la empresa y su perdurabilidad.

- *Clientes:* La empresa presenta principalmente 2 segmentos a los cuales trata de llegar y en los cuales concentra todos sus esfuerzos y recursos; estos mismos segmentos los encontramos en el mercado local, con exactamente las mismas características cualitativas y cuantitativas. Hasta el momento, el nivel de ventas que ha manejado la empresa hacia el Ecuador por medio de su distribuidor, equivale a un 50% del nivel de ventas que se maneja en Colombia, aun así, la empresa estima que el tamaño del mercado ecuatoriano es tan grande como el colombiano, a pesar de ser demográficamente más pequeño¹³. La razón de que no se haya buscado explotar más el mercado ecuatoriano es la falta de capacidad productiva, así como también las limitaciones que presenta el distribuidor que maneja la empresa.

Cabe aclarar que la empresa no busca exportar directamente a cada cliente, ya que el monto o tamaño de pedido que adquiriría cada cliente por separado no superaría los USD150 0 USD300, de modo que no justificaría la exportación. Lo que pretende la empresa es exportarle a un número limitado de distribuidores, incluyendo el que ya se posee, de modo que cada exportación que realice la empresa no sea inferior a los USD3.000.

¹³ Según datos del Instituto nacional de Estadística y censos del Ecuador, posee 14.060.888 habitantes.

Los distribuidores harán la función de comercializadores, pero en todo momento será la empresa la que vigile el mercado, manejará las bases de datos de los clientes, realizará nuevos estudios, buscará constantemente nuevos mercados dentro del Ecuador, etc., de este modo, evitará que los distribuidores tomen ventaja sobre la empresa. Por ende, la empresa busca más que estos distribuidores se vinculen mucho con la empresa, se mantengan en constante contacto, más que una relación de distribución, sea una extensión de la empresa, donde la empresa conozca todo el canal de distribución y al mismo tiempo los distribuidores tengan todas las garantías y facilidades para prestar un excelente servicio y promover el nombre de la empresa.

La experiencia de la empresa le ha permitido entender que no se trata de inundar el mercado con el producto, sino más bien centrarse muy bien en las necesidades de cada cliente, ajustarse y ayudar, acompañar al cliente para que éste se sienta a gusto y además aporte y genere nuevo conocimiento sobre el mercado, para que tanto la empresa como el cliente crezcan.

- *Competencia:* Tomando como referencia los datos suministrados a la empresa por parte del distribuidor, más los aspectos que ha podido evidenciar la empresa directamente por medio de Don Oscar en las diversas exploraciones que ha realizado al país Ecuador, podemos mencionar que la competencia que se presenta en Ecuador es baja, como ocurre en Colombia, debido a que el número de empresas que se centran en la misma línea de negocio que la empresa son pocas. Recordemos que dentro de las muchas referencias de escobillas que existen, hay principalmente las escobillas de uso eléctrico, las industriales y las automotrices. La mayoría de empresas fabricantes de escobillas que conforman el sector en Colombia, se dedican al tipo de escobillas industriales y automotrices, lo que significa que aunque producen

escobillas, no entran en competencia directa con la empresa, la cual está dedicada de lleno a la producción de escobillas para uso eléctrico, las cuales son de dimensiones pequeñas y buscan satisfacer un mercado muy distinto al de las escobillas industriales y automotrices. En ese sentido, a nivel local hablamos de que la empresa considera como competidores directos a 5 empresas, las cuales se centran en la misma línea de negocio que la empresa, o bien, producen las tres líneas o grupos de escobillas. Entre estas 5 empresas existe una especialmente fuerte, que debe ser considerada y analizada para este proceso, ya que de las 5 empresas, es la única que exporta al Ecuador, conocida como Carbone Lorraine, y es la líder del sector; es una empresa multinacional con sede en Colombia, su casa matriz se encuentra en Francia, y son los especialistas no solo en el tema de escobillas, sino en colectores, conductos eléctricos, porta escobillas entre otras. El portafolio de productos y servicios de Carbone Lorraine es realmente amplio, y se encuentran certificados en calidad y procesos de elaboración, lo cual le indexa un valor agregado a sus productos. Poseen una estructura que estima la empresa supera los 100 empleados, y una estructura administrativa de mayor alcance y formalidad. Dentro de las debilidades que estima la empresa posee Carbone Lorraine al compararlo con el funcionamiento de Comercializadora Amaya, es que los tiempos de entrega de Carbone Lorraine no son tan buenos comparados con los de la empresa, ya que la empresa es capaz de entregar pedidos en máximo un plazo de 2 días, contrario a Carbone Lorraine, la cual entrega pedidos en un plazo superior a 1 semana, pues el pedido debe completar muchos pasos asociados a la burocracia, debido al tamaño que posee, ya que el pedido debe ser autorizado y revisado por muchos departamentos que entorpecen y limitan los tiempos de entrega de la empresa; otra de las debilidades que ha encontrado la empresa con respecto a Carbone Lorraine, es su inmensa dificultad para innovar en procesos, ya que a pesar de poseer la infraestructura y dinero necesarios, no existe la flexibilidad ni el

tiempo para buscar dichas innovaciones, es decir, los gerentes o cargos medios no tienen autorizado invertir su tiempo de labores en la generación de ideas o innovaciones, comparado con la empresa Comercializadora Amaya, la cual por su pequeño tamaño y por el hecho de que esta gerenciada por sus propios dueños, permite que estos inviertan tiempo buscando (ya sea simplemente caminando por la calle, llamando, averiguando, preguntando a sus clientes, etc.) en la búsqueda de nuevos procesos o mejoras; la mejor muestra de este hecho, es que el secreto descubierto por Don Oscar fue producto de una búsqueda intensa, cosa que hubiese sido muy difícil de lograr si él no fuese el dueño, ya que el nivel de compromiso es superior. Por lo demás, la empresa considera que Carbone Lorraine es una muy fuerte competencia y es el líder que hay que seguir, en muchos aspectos.

Se hizo una descripción detallada de la empresa Carbone Lorraine de Colombia, primero porque es proveedor de la empresa, y segundo, es la competencia más fuerte que presenta la empresa no solo a nivel local, sino en el país de Ecuador, ya que si bien Carbone Lorraine no posee una instalación física o sede como la posee aquí en Colombia, si realiza exportaciones a dicho país desde la sede que se encuentra ubicada aquí en Colombia. De hecho, Carbone Lorraine de Colombia no solo exporta a Ecuador, sino también a países como Venezuela, Perú, Bolivia y a todos los países de Centro América. Además de Carbone Lorraine, la empresa posee otras empresas que compiten en un nicho diferente, las cuales poseen muy pocas calidades para ofrecer precios más bajos. Aun así, la experiencia de la empresa dice que al principio el tema de los precios seduce al cliente, pero con el tiempo los clientes terminan percibiendo la calidad tan importante como el precio al momento de la compra, así que no considera a estas empresas competencia directa, debido a que conoce perfectamente que el secreto del bajo precio de dichas empresas no es otra cosa que la baja calidad en las materias primas que usa, lo que genera una pésima

calidad en el producto final. Al final, estas empresas resultan haciendo ventas de maletín, término referido a ventas que se hacen solo una vez y que no buscan ganar una relación comercial duradera con un cliente, sino simplemente vender a como dé lugar.

En resumen, podemos mencionar que si bien la competencia no es grande en número si es muy fuerte, especialmente por la empresa Carbone Lorraine, lo que traduce que la empresa deberá prestar mucha atención a esta empresa y tratar de desarrollar aún más las fortalezas que posee frente a esta y las demás empresas, las cuales son evidentes y hasta el momento ya han arrojado muy buenos resultados, pero debe seguir investigando para no solo explotar mejor aun las que ya tiene sino desarrollar nuevas.

- *Proveedores:* Encontramos que los principales proveedores de la empresa son: Mingracol (proveedora de grafito), Acefer (proveedora de alambre), Cobre y Bronce Distribuciones (proveedora de láminas de bronce para elaboración de terminales), Aislar JM (proveedora de aislante), Industrias Verni (proveedora de terminales), Gama Electrocarbones (proveedora de polvo de cobre y algunas escobillas terminadas) y Carbone Lorraine (proveedora de escobillas terminadas). Los proveedores poseen alto poder de negociación frente a la empresa, dado que no existen muchos proveedores relacionados con la materia prima que necesita la empresa, fundamentalmente la materia prima grafito. A pesar de que hasta la fecha la empresa no se ha visto envuelta en mayores dificultades por el tema proveedores, si es algo que preocupa a la empresa, ya que prácticamente un 90% de la materia prima usada en el producto es importada, y a pesar de que la empresa no la importa directamente, si la adquiere de distribuidores que están sujetos a las políticas de las empresas donde importan. Dado esto, el límite de negociación se restringe mucho, los proveedores todos exigen pagos de contado a un plazo máximo de 10 días,

mientras que la empresa a la mayoría de los clientes les vende a plazos de 60 días, lo que genera un difícil manejo del flujo de efectivo de la empresa.

Además de los plazos de pago, existe el inconveniente que la empresa no posee mucho poder de negociación con respecto a precios o descuentos, porque los distribuidores saben que la materia prima es difícil de conseguir y en ocasiones escasa. A pesar de esto, la empresa ha encontrado la forma de equilibrar este aspecto, especialmente el de los plazos y la financiación, de modo que puede adquirir de contado las materias primas y al mismo tiempo vender dando plazos de hasta 60 días.

La empresa adquiere algunas escobillas cuya producción resulta más costosa llevarla a cabo directamente que adquirirlas a otra empresa. En este caso hablamos de Carbone Lorraine, ya que gracias al tamaño de la empresa y a los procesos en línea que posee, puede reducir costos y otorgar grandes descuentos a clientes constantes y de altos volúmenes como lo es la empresa Comercializadora Amaya. Este descuento y precios especiales que otorga Carbone Lorraine, es un tema que viene desde el principio y nacimiento de la empresa Comercializadora Amaya, ya que la empresa Carbosint¹⁴ ya tenía negocios con Carbone Lorraine, y Don Oscar conocía perfectamente cuales referencias eran más económicas adquirirlas directamente a Carbone Lorraine que producirlas, por ello se produce que exista una relación con el proveedor desde hace ya muchos años. Actualmente se compra a Carbone Lorraine un volumen considerable de escobillas, permitiendo que la empresa tenga poder de negociación frente a Carbone Lorraine, a pesar de ser esta una empresa grande, sólida y de mucha mayor experiencia.

Dadas la amenaza que presenta el fuerte poder de negociación de los proveedores, la empresa ha intentado importar directamente los materiales

¹⁴ Carbosint es la empresa para la que trabajaba anteriormente el señor Oscar Amaya, de ella se habló en el capítulo 1, cuando se mencionaba sobre el nacimiento de la empresa Escobillas Comercializadora Amaya.

sin éxito, ya que las empresas exigen montos mínimos de importación con los cuales la empresa no puede cumplir, su producción no es tan elevada como para solicitar cantidades de materias primas muy altas. Por ende, la empresa ha buscado consolidarse como un excelente cliente, para aminorar el poder de negociación de los proveedores y asegurar que las relaciones comerciales con sus proveedores perduren.

- *Empleados:* Como hablamos de una micro empresa, posee 7 empleados y para fortuna de la empresa, el correcto manejo que ha dado a las relaciones interpersonales Don Oscar, ha permitido aminorar de forma drástica los malestares que se producen por la cercanía personal de los empleados con él, con su ejemplo y sus charlas, ha dejado muy en claro que el trabajo es ajeno a las relaciones personales.

Los puntos positivos que resaltan de los empleados, es que son personas perseverantes, activas, creativas, cumplidas, honestas, altamente experimentadas en el campo en el que se desenvuelven y muy comprometidas con la empresa, lo que genera mejores resultados en ella.

Los puntos negativos que resaltan de los empleados son una fuerte resistencia al cambio, el bajo nivel de conocimiento técnico y certificable, y la poca comunicación tanto formal como informal que mantienen con la empresa, es decir, no expresan gusto ni disgusto por nada, de este modo la empresa no puede aprovechar al máximo las ideas de sus empleados o mejorar sus calidades de vida al ayudarlos a obtener metas y objetivos personales que tengan.

3.2.3 Barreras de entrada

A continuación se describe las barreras de entrada no arancelarias, las arancelarias se describen más adelante cuando se mencione el tema de la operación aduanera.

El primer lugar tenemos la necesidad de poseer un nivel de experiencia elevado, lo que se traduce fundamentalmente en un manejo y conocimiento profundo respecto al producto. Recordemos que no es un producto común o conocido por todos, lo que genera dificultades en temas económicos y de mercado si no se posee dicho conocimiento. La necesidad de capital como la inversión en infraestructura, deben ser elevadas, especialmente para atender tanto las demandas de Ecuador como las demandas de Colombia y no descuidar alguna de ellas. Este punto es fundamental a tener en cuenta, dado que por la tipología de producto y por la forma en cómo la empresa maneja sus despachos debe tener un capital de trabajo elevado al momento de querer ingresar al mercado de Ecuador, para asegurar el correcto abastecimiento y poder mantener esa ventaja competitiva frente a los competidores.

También como barrera de entrada esta la competencia que es fuerte y posee alta experiencia en el mercado, hablando específicamente de la empresa Carbone Lorraine, la cual exporta hacia el mercado del Ecuador hace ya muchos años, brindándole una experiencia invaluable. Cabe resaltar que la empresa no solo exporta al Ecuador sino que a todo Centroamérica y otros países de Suramérica como Perú, Bolivia, Venezuela, a los que por demás, ellos mismos han catalogado como mercados poco atractivos. Otro aspecto fundamental a mencionar junto con el de la competencia fuerte, es el hecho de que las economías a escala son fundamentales, especialmente al momento de introducirse en nuevos mercados. Infortunadamente la empresa no posee dichas economías a escala a un nivel superior, que le permita reducir más sus costos, ventaja que si posee la competencia.

En cuanto al tema fitosanitario o de normas de calidad, Ecuador no solicita para este producto sellos de calidad o sellos verdes (por el tipo de materiales que se usan), lo cual no representa una barrera de entrada de alto nivel para la empresa.

Las principales barreras de entrada son la elevada inversión tanto en capital como en infraestructura, la implementación de economías a escala y la fuerte competencia que presenta especialmente por una empresa en particular.

3.3 Análisis de variables

Con base en la situación actual que presenta la empresa (DOFA), junto con las descripciones generales del mercado, los aspectos del micro, macro entorno y las barreras de entrada, se elabora el análisis de variables que permitan corroborar si el mercado ecuatoriano es una buena opción para la empresa.

Para empezar, se listan en la *Tabla 5* las variables que se consideran determinantes para el proceso de exportación, que serán objeto de análisis, clasificadas en tres grupos: las referentes al macro entorno, al micro entorno y las que pertenecen a las barreras de entrada, con su respectivo nivel de importancia en el proceso exportador.

Tabla 5: Variables de Estudio

Variable	Grupo	Importancia
Entorno económico del Ecuador	Macro entorno	2%
Relaciones políticas del Ecuador con Colombia	Macro entorno	8%
Aspectos culturales del Ecuador	Macro entorno	2%
Competencia	Micro entorno	15%
Proveedores	Micro entorno	15%
Empleados	Micro entorno	15%
Clientes	Micro entorno	15%
Nivel de inversión	Barreras de entrada	10%
Curvas de aprendizaje	Barreras de entrada	10%
Leyes Fitosanitarias y de calidad	Barreras de entrada	5%
Total	-	100%

FUENTE: Elaborada por el autor

Como segundo paso, se busca medir si las variables que se listaron anteriormente impactan a la empresa de forma positiva o negativa en el proceso de exportación, para lo cual se diseñó un esquema de evaluación que va desde -5 hasta 5, donde -5 es impacto negativo fuerte, y 5 impacto positivo fuerte. Para esta medición se tomó como base la situación actual de la empresa, la descripción general del mercado, los componentes del micro y macro entorno, las barreras de entrada, y la opinión de los directivos de la empresa. Los resultados obtenidos se ilustran en la *Tabla 6*, además se realiza una breve descripción de cada variable donde se justifica el número asignado.

Tabla 6: Impacto de las variables

Variable	Impacto negativo					Impacto positivo					
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Entorno económico del Ecuador										X	
Relaciones políticas Ecuador - Colombia						X					
Aspectos culturales del Ecuador										X	
Competencia		X									
Proveedores					X						
Empleados										X	
Clientes									X		
Nivel de inversión					X						
Curvas de aprendizaje											X
Leyes Fitosanitarias y de calidad										X	

FUENTE: Elaborada por el autor

Entorno económico del Ecuador (4): Este aspecto impacta de forma muy positiva a la empresa, ya que según las cifras que muestran los informes del banco central, Ecuador no produce ni exporta este tipo de bienes que pretende comercializar la empresa, sumando también, la relativa estabilidad que presenta el país Ecuador en sus cifras.

Relaciones políticas Ecuador – Colombia (0): Para este momento preciso de tiempo se ha marcado esta variable como nula, ya que si bien las relaciones colombo ecuatorianas no atraviesan por su mejor momento, no son perjudiciales para la empresa. Se recomienda con esta variable hacer un monitoreo constante por parte de la empresa, ya que las relaciones entre países podrían tanto mejorar como empeorar, lo que cambiaría el balance en el resultado final. De momento la variable no entorpece en nada la exportación pero tampoco la beneficia en nada.

Aspectos culturales del Ecuador (4): Se marcó como variable de impacto positivo porque la cultura ecuatoriana es similar a la colombiana, lo que supone aprender y adaptarse a costumbres que no son muy distantes de las colombianas, facilitando el trabajo negociador y de mercadeo, al ya tener experiencia en Colombia.

Competencia (-4): Esta variable impacta de forma muy negativa en la empresa, ya que la competencia es fuerte, posee experiencia exportadora hacia el país destino, posee procesos certificados en calidad, tiene presencia en muchos países del mundo, su experiencia en el sector es alta y no solo distribuye escobillas en la misma línea que la empresa, sino que además distribuye muchas más líneas, dándole una visión del negocio y el mercado más amplia. En general, la empresa debe prestar especial atención a esta variable por su fuerte impacto negativo.

Proveedores (-1): A pesar de que la empresa no ha tenido inconvenientes hasta el momento con sus proveedores, resaltamos el alto poder de negociación de los proveedores, sumando además que en ocasiones se presentan escasez de materias primas, debido a que la mayoría son importadas. Se marcó como variable de impacto negativo por la amenaza que representan para la empresa con su alto poder de negociación y la alta dependencia que muestra la empresa hacia estos.

Empleados (4): El impacto que causan los empleados al proceso es positivo, se destacan sus altos niveles de compromiso, creatividad y experiencia en el sector. Especialmente se destaca la labor del gerente general, por su ardua experiencia, conocimiento y constante mejora.

Clientes (3): Como se pudo observar, los rasgos y comportamientos de compra del consumidor de escobillas ecuatoriano es similar al del colombiano, donde la empresa posee una alta experiencia, así que se marcó como variable de impacto positivo, ya que la curva de aprendizaje de la empresa en relación con el producto y la demanda es fácilmente aplicable en el mercado ecuatoriano. Aun así, se destaca la ardua labor que deberá realizar la empresa para fidelizar a los clientes y crear una excelente imagen frente a ellos como lo ha logrado en Colombia.

Nivel de inversión (-1): La empresa constantemente ha marcado la falta de recursos, tanto a nivel empresa como a nivel de los socios, y sumado a esto la dificultad para obtenerlos. Por esta razón la variable se catalogó de impacto negativo, pues la empresa no solo no posee los recursos, sino que además le cuesta mucho trabajo obtenerlos.

Curvas de aprendizaje (5): La experiencia de la empresa (más de 12 años de actividad en el mercado) sumada con la experiencia de su fundador y dueño (más de 22 años de experiencia en el sector) arrojan como resultado una muy buena curva de aprendizaje, que es catalogada como variable de impacto muy positivo, ya que esta curva ya ha arrojado secretos industriales y estrategias que fueron descritas anteriormente.

Leyes Fitosanitarias y de calidad (4): Ecuador no exige ningún tipo de norma de calidad, lo que facilita el trabajo a la empresa ya que esta no posee ningún tipo de certificación. Ésta es la razón de que se marcara como variable de impacto positivo. Aun así, se destaca el hecho de que la empresa no debe descuidar este punto, pues si bien en estos momentos genera un impacto positivo, podría convertirse en variable de impacto negativo en el momento que Ecuador comience a exigir estas certificaciones y la empresa no las posea. Por ello, se le enfatiza a la empresa la necesidad de buscar las certificaciones como parte del crecimiento y de realizar operaciones más eficientes y eficaces. Recordemos además que la competencia si posee dichas certificaciones.

Seguido a esto, se procede a ponderar¹⁵ los impactos con el nivel de importancia, donde la sumatoria de dichos valores oscilara entre -5 y 5, donde -5 es poco o nada conveniente y 5 muy conveniente la exportación al país Ecuador. En la *Tabla 7* se ilustra esto.

¹⁵ Estas ponderaciones resultan de: Ponderación = (Nivel de Impacto) * (Nivel de Importancia)

Tabla 7: Ponderación de variables

Variable	Ponderación
Entorno económico del Ecuador	0.08
Relaciones políticas del Ecuador con Colombia	0
Aspectos culturales del Ecuador	0.08
Competencia	-0.6
Proveedores	-0.15
Empleados	0.6
Clientes	0.45
Nivel de inversión	-0.1
Curvas de aprendizaje	0.5
Leyes Fitosanitarias y de calidad	0.2
Total	1.06

FUENTE: Elaborada por el autor

El resultado final que obtenemos es 1.06, esto quiere decir que la exportación hacia el país Ecuador es conveniente, aun así, no es muy conveniente como esperaban los dueños de la empresa. En este punto cabe resaltar que la empresa posee muchos aspectos a su favor, aunque muchos no son relevantes, concluyendo que no marcan la diferencia fuerte como para asegurar que el mercado ecuatoriano sea altamente atractivo; contrario con lo que ocurre con los aspectos positivos, los aspectos negativos son pocos pero fuertes y marcan una tendencia que muestra la necesidad eminente de desarrollar grandes mejoras para aminorar el impacto negativo que estas producen en el proceso. Sería recomendable para la empresa emprender el estudio de otros mercados, que

arrojen cifras más favorables, teniendo en cuenta que es el primer ejercicio exportador que realizará.

Los aspectos operacionales como las estrategias y pautas a seguir serán descritos y analizados en el capítulo 4, dando de esta forma por terminado el estudio de mercados hacia el país Ecuador, haciendo una reiteración por parte de los autores que el mercado ecuatoriano es conveniente y viable, pero no es altamente atractivo y a nivel académico se recomienda hacer estudios de otros mercados que arrojen mejores panoramas.

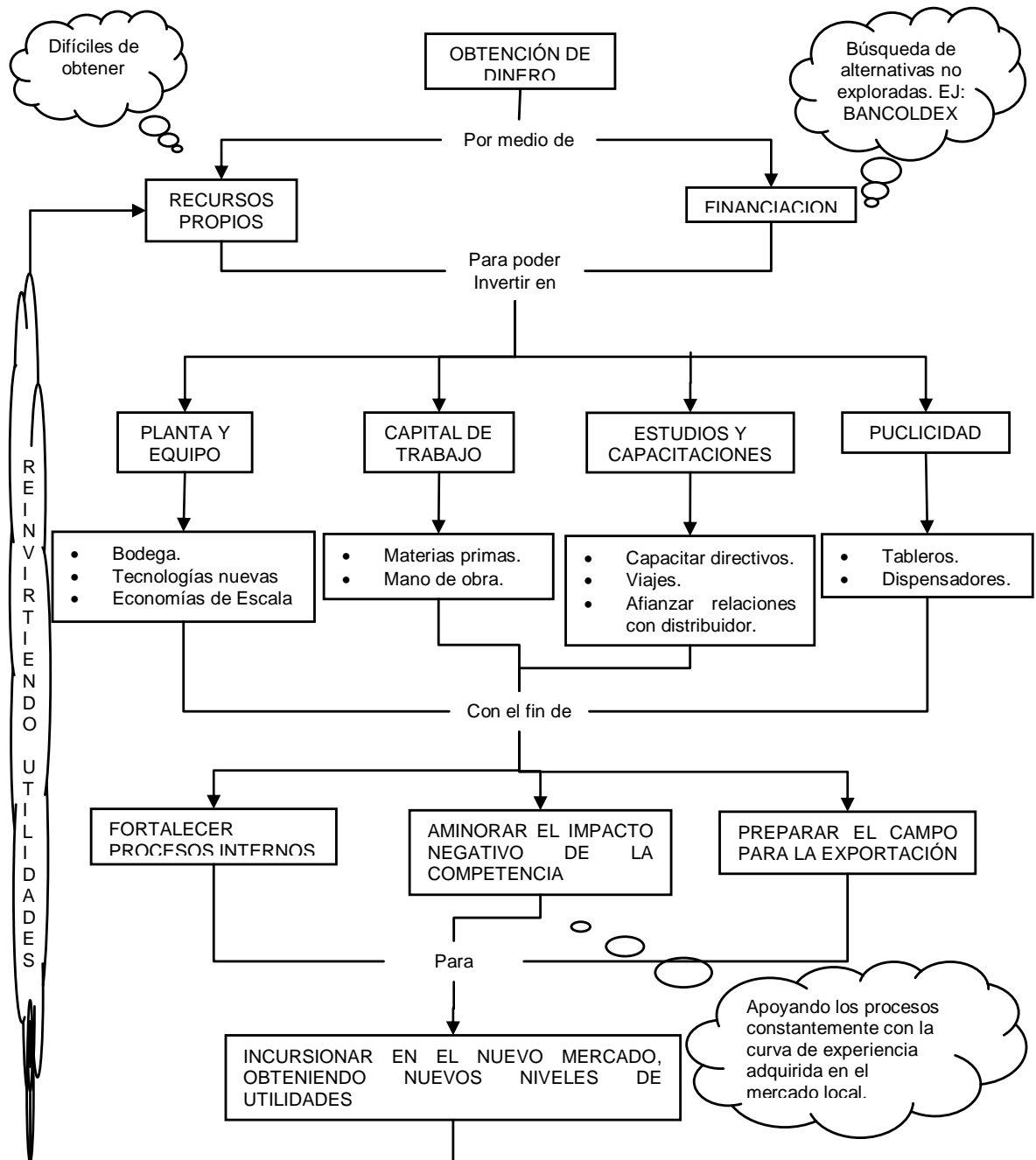
Capítulo 4: Aspectos operacionales y aduaneros

Este capítulo describe los aspectos de vital importancia a nivel operacional, logístico, estratégico, legal, etc., con el fin de asegurar el éxito empresarial y personal, en el marco de todas las normas legales en Colombia y Ecuador.

4.1 Aspectos Estratégicos

Para el diseño de la estrategia es necesario combinar el objetivo, las metas y los principales aspectos obtenidos del estudio de mercado del capítulo anterior. Reuniendo estos aspectos, encontramos que el punto de partida de la estrategia es la obtención de recursos para los procesos productivos, con el fin de ser más eficientes, logrando hacer mejor las cosas que la competencia. Aun así, este es el primero de varios pasos; en la *Figura 3*, observamos el esquema general de la estrategia que se ha diseñado para la empresa Escobillas Comercializadora Amaya Ltda., con el fin de incursionar en el mercado ecuatoriano al mismo tiempo que se preserva en perfectas condiciones el mercado local. Por esta razón la estrategia se estructura en módulos presentados a continuación:

Figura 3: Esquema general de la estrategia



FUENTE: Elaborada por el autor

4.1.1 Recursos

La necesidad primordial de la empresa es obtener recursos líquidos. A pesar de que la empresa posee un excelente record crediticio, las entidades financieras y bancarias no suministran la cantidad de recursos que la empresa percibe como necesarios. Este fenómeno se ha producido principalmente por dos cosas, la primera de ellas es la falta de información, ya que la empresa desconoce muchos de los programas y facilidades que viene presentando últimamente el gobierno para apoyar especialmente a microempresas, con el fin de que crezcan y se conviertan en empresas de mayor nivel; la segunda, es la forma en cómo se ha estructurado el sector financiero en Colombia, donde desafortunadamente las entidades financieras y bancarias no facilitan la cantidad de recursos que la empresa necesita, por su tamaño y su nivel de ventas, y sin importar el excelente record financiero que posea la empresa, los recursos deseados no se suplen en el 50% o 40%.

Dado lo anterior, se han contemplado dos opciones, la primera son recursos propios, resultado de utilidades acumuladas o reinversión de las mismas, que los socios ya existentes suministren nuevo capital a la empresa o que se adhieran nuevos socios a la empresa dispuestos a invertir. En el corto plazo esta opción es poco probable, porque la empresa no posee utilidades acumuladas para reinvertir, los socios existentes no poseen el capital adicional para invertir en la empresa, y el ingreso de nuevos socios es una alternativa que no contemplan, desean que la empresa se mantenga en un 100% bajo sus manos, no desean entablar sociedades económicas con terceros, ajenos o distintos a los miembros del núcleo familiar principal.

La segunda posibilidad que se plantea es la financiación, entendiéndose ésta, como la búsqueda de recursos en entidades privadas o públicas del sector financiero. Se hace la salvedad sobre buscar financiación en entidades como BANCOLDEX, PROEXPORT, FOMIPYME, etc., entidades que fueron creadas y destinadas por el gobierno para apoyar plenamente al microempresario, al

ofrecerle no sólo montos superiores a los otorgados por el sistema financiero convencional, sino que, provee de beneficios adicionales como disminución en tasas o condenación de deudas en diversos casos¹⁶.

En la *Figura 3*, se ilustra también la necesidad de reinvertir las utilidades para poder repetir el proceso, empezando en este punto, la obtención de recursos.

La inversión total estimada puede variar, y dicha variación depende del siguiente paso, en el que se especifica para qué son necesarios estos recursos líquidos, y donde la empresa deberá estimar que es más conveniente o útil en caso de no obtener el 100% de los recursos deseados.

4.1.2 ¿En que invertir?

Comenzaremos por medir el nivel de recursos necesarios, para esto se plantearon 4 ejes fundamentales en los cuales la empresa debe invertir¹⁷, presentándolos de mayor a menor relevancia, con el fin que aunque la empresa no obtenga el 100% de los recursos necesarios se pueda aprovechar los recursos de forma eficiente.

- *Inversión en Capital de Trabajo:* Actualmente la empresa trabaja sobre pedido en Colombia pero sin una producción en línea, y aunque en Colombia este esquema ha arrojado resultados importantes, para la exportación, la empresa debe cambiar su forma de concebir su aparato productivo, para implementar una producción sobre pedido y en línea, manejando stocks, niveles mínimos de producto, tiempos de producción, procesos ordenados y no aleatorios como ocurre actualmente, etc.

¹⁶ Cuando hablamos de estos diversos casos, hablamos de casos particulares de ciertas líneas de crédito que son lanzadas por el gobierno con el fin de suministrar apoyo a las microempresas, como lo son el caso de la línea de crédito “a progresar” de BANCOLDEX, la cual además de proveer montos superiores, también posee el beneficio de poder reducir la tasa de interés si se cumplen ciertos requisitos como lo son el aumento de ventas o el inicio de exportación.

¹⁷ Estos ejes son fundamentales para incrementar las probabilidades de éxito, mas no son condiciones para que la exportación se dé, ya que perfectamente sin invertir en ninguna de ellas, la empresa podría llevar a cabo la exportación pero con menos probabilidad de éxito.

Por ello, los recursos deben destinarse para adquirir elevados volúmenes de materia prima y contratación de nuevo personal, con el personal actual que cuenta la empresa sólo logra cubrir la demanda colombiana, y no podrían producir lo suficiente como para mantener stocks y abastecer demandas adicionales. Pensamos que es necesario la implementación de stocks para que la empresa se centre en producir en línea y no de forma desordenada; si bien trabajar bajo el esquema actual de producción ha funcionado hasta el momento para la empresa, creemos que la implementación de una producción en línea le arrojaría más resultados por el tipo de producto que manejan, y le daría la posibilidad de mantener un inventario mínimo que corre muy pocas probabilidades de estropearse, pues no es un producto perecedero ni de difícil almacenaje. Este inventario es de suma importancia para asegurar el correcto abastecimiento tanto para Colombia como Ecuador, pues el tipo de cliente que se maneja en ambos mercados, carece de planeación para el abastecimiento de productos, lo que se traduce en que el cliente solicita el producto solo hasta el momento en que este se agota, y una vez que realiza el pedido, el cliente desea que los tiempos de entrega sean realmente cortos. La empresa ha obtenido buenos resultados con el sistema actual que maneja en Colombia dado que las distancias son cortas, no existe la necesidad de realizar procesos de nacionalización de mercancías o envío de documentos, y adicional a ello la mano de obra es precisa y medida para cumplir con dichos pedidos, pero al momento de exportar, no tendría la capacidad productiva y adicionalmente, la empresa debe tener presente que el envío de una exportación es mucho más larga por los procesos adicionales que se deben efectuar.

Es por ello que la necesidad de la creación de un inventario se hace presente para evitar un desabastecimiento ya sea a nivel local o a nivel internacional.

Sumado a esto, recordemos que el ideal de mantener este stock sería por medio de los distribuidores en Ecuador, de modo que el cliente no tenga tiempos de espera muy largos, pues el producto se encontraría en Ecuador listo para ser distribuido. Otro de los beneficios de mantener el producto almacenado directamente en Ecuador, es mitigar el riesgo que produce la inestabilidad de las relaciones políticas de Ecuador con Colombia, de modo que si se cierran las puertas, habrá un lapso prudencial en el que el abastecimiento de Escobillas se mantenga, mientras se encuentran soluciones.

No es suficiente hablar del stock, es preciso saber también la cantidad del inventario para que la empresa posea una programación mucho más precisa de lo que debe hacer. Recordemos que el estudio de clientes elaborado en el capítulo 3 arrojó que los pedidos se realizan con una frecuencia mensual y/o bimestral, lo que permite intuir que el inventario debe estar previsto para al menos suplir la demanda del mes siguiente sin contratiempos. Como el producto no es perecedero, ni de gran tamaño, su almacenaje es sencillo y de costos muy bajos, para ello ha establecido que la medida correcta de inventario debe suplir 3 meses de demanda, la cual ha sido estimada por la empresa haciendo uso de la experiencia que ya posee gracias a su distribuidor.

Al realizar el análisis, la empresa concluyó que la cantidad de dinero necesario es 20 millones de pesos, los cuales son distribuidos así: 50% para compras de materia prima y 50% para compras de escobillas terminadas (adquiridas a Carbone Lorraine). Adicional a esto, la empresa estima que deberá contratar tres personas más en el cargo de operario de máquina, para poder tener mano de obra suficiente en la producción sin que se entorpezca la labor actual con el mercado colombiano. El salario de cada una de estas personas se estima en 1SMLV. Aun así, cabe resaltar que dentro de la inversión solo se tomara de referencia los 20 millones de

pesos, los demás gastos adquiridos como la mano de obra adicional, el consumo energético adicional, etc., no se tomaran en cuenta porque la empresa puede asumir estos gastos con la utilidad que se obtiene, pues los dueños están comprometidos de lleno y porque los gastos son amortizables en meses, contrario a lo que sucedería con la compra de la materia prima, la cual debe obtenerse y pagarse de contado.

- *Inversión en Estudios y capacitaciones:* Una vez que se ha invertido en capital de trabajo, la empresa debe invertir en capacitar a los directivos encargados de la exportación, así como también en viajes hacia el país al que se pretende exportar y la búsqueda de nuevos distribuidores.

En cuanto a la capacitación de los directivos en el tema exportador, encontramos que es un aspecto de fácil acceso a la empresa, ya que el gobierno en su afán de colaborar con las microempresas, ha creado entidades promotoras de exportaciones. Una de ellas es PROEXPORT, la cual ofrece atención personalizada a los empresarios en la mayoría de los casos sin costo alguno. Para este caso en particular, PROEXPORT ofrece seminarios - taller a un costo de \$100.000 por persona. Constan de 4 sesiones en donde se abarca todo el tema exportador, desde cómo hacer estudios de países, hasta documentación, pasos para exportar, estrategias de internacionalización, etc.¹⁸ Esta es una muy buena opción de capacitación adicional, a un muy bajo costo, permitiendo ampliar el conocimiento técnico de los directivos. Por lo demás, sugerimos también la constante búsqueda y asesoría, recordemos que esta es gratuita en PROEXPORT, y los autores han podido corroborar la eficiencia de la información brindada por este organismo.

Además de la inversión en capacitación de los directivos, es necesario invertir en al menos un viaje de negocio, que permita no solo afianzar las

¹⁸ Para mayor información consultar:

<http://www.proexport.com.co/siicexterno/Zeiky/ingSemTallerInscribirLinea.aspx?Seleccion=ApoyoExportador>

relaciones con el actual distribuidor, sino que además permita encontrar nuevos distribuidores para poder expandir el mercado. Recordemos que el actual distribuidor no es una empresa grande y por ende su alcance en el mercado ecuatoriano es muy limitado, de allí la necesidad de visitar el país para encontrar nuevos distribuidores y recolectar más datos que sean de utilidad para el proceso de exportación. Este viaje se estima en un valor de \$2.000.000, que sumado a la capacitación propuesta por los autores completaría un total de \$2.100.000, para este ítem de estudios y capacitaciones.

- *Inversión en publicidad:* Recordemos que el producto que elabora la empresa es un producto muy especializado. La publicidad que debe hacer la empresa no debe ser masiva, sino por el contrario, una publicidad dirigida a un grupo de personas muy selectivas las cuales fueron definidas en el capítulo 3. Apoyados en el tipo de segmento al que se pretende llegar y tomando como referencia la descripción de los aspectos culturales del consumidor ecuatoriano, podemos decir que la forma cómo la empresa ha manejado la publicidad en Colombia, es aplicable al mercado ecuatoriano, de hecho, la empresa puede certificarlo por medio de su distribuidor.¹⁹ La publicidad que maneja la empresa se mueve principalmente en dos ejes: el primero de ellos, es la distribución de tableros que se mostraban en la *Ilustración 1 y 2* del capítulo 2, los cuales no solo sirven para promocionar la empresa sino también como guía de venta, ya que recordemos que uno de los segmentos no posee un conocimiento profundo del producto y su forma de venta es por medio de la ayuda visual que suministran los tableros. En términos generales podría decirse que más que un aspecto publicitario es casi una necesidad para la empresa el suministrar tableros a los clientes, de lo contrario, la venta de escobillas sería realmente

¹⁹ La empresa por medio de su distribuidor ya ha enviado tableros al Ecuador del mismo diseño y forma que se usan en Colombia, causando el mismo impacto positivo, certificando así, que la publicidad usada por la empresa en Colombia es aplicable al mercado ecuatoriano.

complicada. Por esta razón, la forma en cómo la empresa ha manejado esta parte de la publicidad ha sido suministrando tableros a sus clientes en consignación, y estos tableros solo son entregados al segmento 2 (el segmento de ferreterías y almacenes), con el compromiso de que mantengan un flujo constante de pedidos, y que mantengan el tablero en perfectas condiciones. Esto se traduce que en el mercado local la empresa ha asumido el total de los gastos producidos por la elaboración de los tableros, sin embargo, con su distribuidor de Ecuador ha manejado las cosas de forma diferente, ya que el distribuidor asume el 75% del costo del tablero y la empresa solo el 25%; el costo de los tableros es de \$100.000. La elaboración de los tableros es más lenta que la de las mismas escobillas, ya que el trabajo manual que requieren es más arduo; para esta parte la empresa ha estimado que debe hacer una inversión de por lo menos \$2.000.000 en tableros, correspondiente a 20 tableros, que deben estar listos para comenzar a despachar a los nuevos clientes. Como se puede observar no es una inversión muy elevada, dado que la empresa por medio de su distribuidor ya ha entregado varios tableros.

Respecto al otro eje publicitario, son unos dispensadores, que cuestan \$20.000 cada uno y a diferencia de los tableros, si cumplen plenamente la función de publicitar y de generar recordación de marca en el consumidor. En la *Ilustración 4*, se puede observar los dispensadores, cargados del producto, en cajas de color verde alusivas al logo e imagen de la empresa. Estos dispensadores son entregados a los mejores clientes de la empresa, los cuales manejan volúmenes de compra altos y se les entrega como premio a su fidelidad y buen desempeño.

A diferencia de los tableros estos dispensadores no han sido distribuidos en Ecuador, ya que la empresa no tiene un conocimiento profundo de los clientes del distribuidor, ni de su manejo.

Esta no es una inversión grande y así mismo es una inversión que puede realizarse más adelante, porque el ideal de la empresa es mantener los dispensadores como premio a la fidelidad y buen desempeño.

Existen otros elementos publicitarios como las tarjetas de presentación, calendarios, bolígrafos, los empaques (las cajas en las que se pone el producto), que ayudan en la labor publicitaria, en particular el empaque es algo que marca mucho al consumidor, ya que por experiencia la empresa sabe que muchos de los consumidores en los diferentes almacenes y ferreterías llegan a preguntar directamente las escobillas de la caja verde, por su calidad y su precio acorde.

Referente al empaque, su costo es de \$30 por caja, y en cada caja se empaca un juego de escobillas, es decir dos unidades.

Para toda esta parte de calendarios, tarjetas, bolígrafos y demás, la empresa estima que la inversión no debe superar \$1.000.000 de pesos, cifra suficiente para promocionar el producto en Ecuador de forma efectiva.

En resumen en total se necesitan \$3.000.000 de pesos para todo el ámbito publicitario.

- *Inversión en planta y equipo:* Finalmente, la empresa debe invertir en planta y equipo para reforzar procesos y automatizar más la producción, de forma que exista una producción en línea. Para lograr esto, la empresa debe pensar en invertir en una bodega, actualmente la empresa no sólo paga arriendo, sino que además, se encuentra dividida geográficamente; en un local posee las áreas administrativas y a unos 300 metros de distancia se encuentra otro local donde se ubica el área de producción. Esto hace que los tiempos en desplazamiento de un lado a otro entorpezcan el correcto funcionamiento de la empresa, generando pérdida de tiempo y afectando la comunicación entre el área productiva y las áreas administrativas.

Inicialmente se contempló la posibilidad de arrendar una bodega, pero para una empresa que ya posee trayectoria, experiencia, y conoce sus necesidades perfectamente, es más recomendable la adquisición de una propia. Otra de las ventajas de adquirir una bodega es que el actual local en donde se encuentra ubicada la parte productiva no posee el espacio necesario, de hecho la empresa posee maquinas sin ensamblar porque no hay espacio para ponerlas a funcionar.

La empresa ha buscado bodegas en varios sectores, encontrando precios desde \$150.000.000 hasta \$300.000.000; si bien, la empresa necesita espacio y unificar todas las áreas bajo un mismo espacio geográfico, no es muy grande el espacio que necesita, por lo tanto las bodegas de \$150.000.000 estarían bien para esta empresa.

Otro de los aspectos en los que debe invertir la empresa referente al tema de planta y equipo, es la adquisición de maquinaria nueva que permita la elaboración del producto de forma más precisa y exacta, como por ejemplo sierras con regletas de medición, de modo que las medidas sean aún más precisas. Existen muchas más maquinas como esta que podrían mejorar notoriamente la producción y el producto terminado, aun así, no se ha profundizado en este aspecto porque si bien mejorarían el producto, el

mercado al que se pretende exportar no es exigente, y posee los mismos rasgos de compra del mercado local, lo que significa que la empresa podría esperar un poco más de tiempo para realizar inversión en este tipo de maquinaria. Por lo pronto en el aspecto de la planta y equipo, resaltamos la necesidad de invertir en una bodega, evaluada en \$150.000.000.

En resumen, la empresa necesita realizar una inversión que llega a \$175.100.000. Sin embargo, cabe resaltar que este monto encontrado es sólo un ejercicio de recolección de datos, contempla muchos cambios y variables que no necesariamente deben ser abordadas o que podrían verse de forma distinta. En el capítulo 5, se ilustraran diferentes escenarios con análisis financieros que contemplen estos cambios y opciones, con el fin de encontrar la mejor estrategia u opción para la empresa que se ajuste a las metas y necesidades de la empresa.

4.1.3 ¿Por qué y para qué invertir?

La obtención de los recursos anteriormente descritos buscan principalmente tres cosas: fortalecer procesos internos, aminorar el impacto negativo de la competencia y preparar el terreno para la exportación.

Es necesario que la empresa mejore procesos internos para desarrollar una mayor precisión en el tema productivo y logístico que vaya encaminada a elevar el nivel de diferenciación alcanzado hasta ahora. Recordemos que la empresa no le interesa ser la líder en costos y si por el contrario ser reconocida por su calidad, servicio, etc., sin embargo, es importante que la empresa tenga claro que estos cambios no solo vayan encaminados hacia la diferenciación sino que además, busquen reducir costos al ser más eficientes en los procesos.

La empresa busca diferenciarse de las demás no solo por entregar productos de alta calidad sino que además contengan valores agregados no sólo en el producto como la tecnología autodesconectante, sino en el servicio. Servicios como el que ya viene implementando la empresa y es la posibilidad de hacer *rotación de*

referencias, lo cual consiste en darle la posibilidad al cliente de cambiar referencias que no venda por las que si venda.

Además de las inversiones, la empresa debe acompañar el proceso constantemente con su curva de aprendizaje, de este modo las inversiones serán más eficientes y la empresa podrá transmitir esa diferenciación que ha obtenido en el mercado nacional hacia el mercado ecuatoriano.

Todo este proceso de la inversión y los cambios, se realiza para poder incursionar en nuevos mercados buscando niveles de utilidades más altos de los percibidos actualmente. También es importante que los niveles de utilidades adquiridos sean reinvertidos en la empresa con un adecuado programa que especifique claramente en que reinvertir, con el fin de seguir creciendo y poder acceder a otros mercados distintos al nacional y al ecuatoriano²⁰, y desde allí iniciar nuevamente el proceso²¹, pero esta vez alternando las necesidades de inversión entre recursos propios y financiación.

4.2 Aspectos Logísticos

El adecuado análisis de los aspectos logísticos permite generar ventajas sobre la competencia al identificar o mejorar los diversos procesos implicados en la logística; por esta razón es importante hacer un análisis al tema logístico de la empresa, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. En cuanto la distribución a nivel nacional, el nivel de logística que debe manejarse para este producto no es muy elevado, ya que el producto no necesita cadenas en frío o algún tipo de almacenaje especial; dado esto, la empresa no ha visto la necesidad

²⁰ En el presente trabajo no se elabora el plan de reinversión de utilidades ya que este solo busca servir de guía para lograr con éxito la exportación al Ecuador, y la reinversión de utilidades es un ejercicio posterior y sujeto al éxito que tengan las exportaciones.

²¹ El proceso y la estrategia pueden ser susceptibles de cambio, de acuerdo al nivel de utilidades percibido y al nuevo país destino al que se pretenda llegar.

de elaborar procesos logísticos muy avanzados y así mismo no ha adquirido mucha experiencia respecto al tema. A continuación se describe el proceso:

En el primer paso se envían ordenes de producción al taller desde el área administrativa, teniendo en cuenta los pedidos que llegan desde el cliente directamente o desde los vendedores; después de que la escobilla es producida en el taller, el cual se encuentra a unos 300 metros de distancia del área administrativa; una vez que es terminada se trasporta al área administrativa donde se lleva a cabo el proceso de empaclado del producto por personas encargadas de ello. Este transporte se hace a pie y no necesita de una planeación exhaustiva, debido a la corta distancia y el tamaño del producto; generalmente el transporte se lleva a cabo en las horas de la tarde cuando los operarios de maquinaria terminan su jornada y pasan por el área administrativa; en caso de que la escobilla se necesite con urgencia, alguna persona del área administrativa se desplaza hacia el lugar para recogerla. En este punto observamos que la logística no implica mayores variables y costos, el único costo que se presenta es el factor tiempo que se desperdicia producto de ese desplazamiento. Este proceso podría ser más eficiente si el área administrativa y el área productiva se encuentran en el mismo lugar, lo cual se lograría por medio de la compra de una bodega o arrendando una lo suficientemente grande como para poder unir ambas áreas.

Una vez que la escobilla llega al área administrativa, se procede a empacar la escobilla. El proceso de empaclado que se hace a la escobilla es sencillo, se empaca en plástico y luego en cajas individuales de cartón. Ya que el producto es tan pequeño, se lleva a cabo de forma manual con la ayuda de una selladora de plástico y el proceso de empacar en la caja las escobillas también se lleva a cabo de forma manual. Para este proceso solo se requiere de una persona, y los tiempos de empaclado dependen de la habilidad que tenga la persona que está llevando a cabo el proceso y de la referencia que se esté empacando, pues algunas referencias son más difíciles de empacar que otras; una persona experimentada puede empacar de 100 a 200 escobillas en una hora. Este proceso

es posible automatizarlo con la maquinaria adecuada, la cual eliminaría el proceso manual al mismo tiempo que lo haría más eficiente y preciso; sin embargo, la inversión necesaria para ello sería muy elevada si se tiene en cuenta el actual flujo de ventas y de producción, además que no existe un flujo constante de empaclado ya que son muchas referencias distintas y las dimensiones de empaque varían según el tamaño de la escobilla. En cuanto al proceso de empacarlo en cajas individuales también es sencillo, se compran las cajas, se arman y se empaca el juego de escobillas el cual ya está empaclado en plástico. Este proceso también es posible automatizarlo con la maquinaria adecuada, pero sería muy costoso por las mismas razones que el proceso anterior.

Después de que la escobilla se encuentra empaçada en caja, se rotula la caja con la referencia de la escobilla. Este proceso se lleva a cabo por medio de la impresión en papel especial, el cual se corta manualmente y después se pega el rotulo en cada una de las cajas. Este proceso podría eliminarse si desde el momento que se compran las cajas se solicita al proveedor que imprima el rotulo directamente en las cajas; sin embargo la empresa ha estudiado esta posibilidad y ha llegado a la conclusión que sería más costoso, ya que al no tener una medición precisa de la demanda por referencia, se desperdiciarían las cajas de aquellas referencias que no tengan la rotación esperada por la empresa.

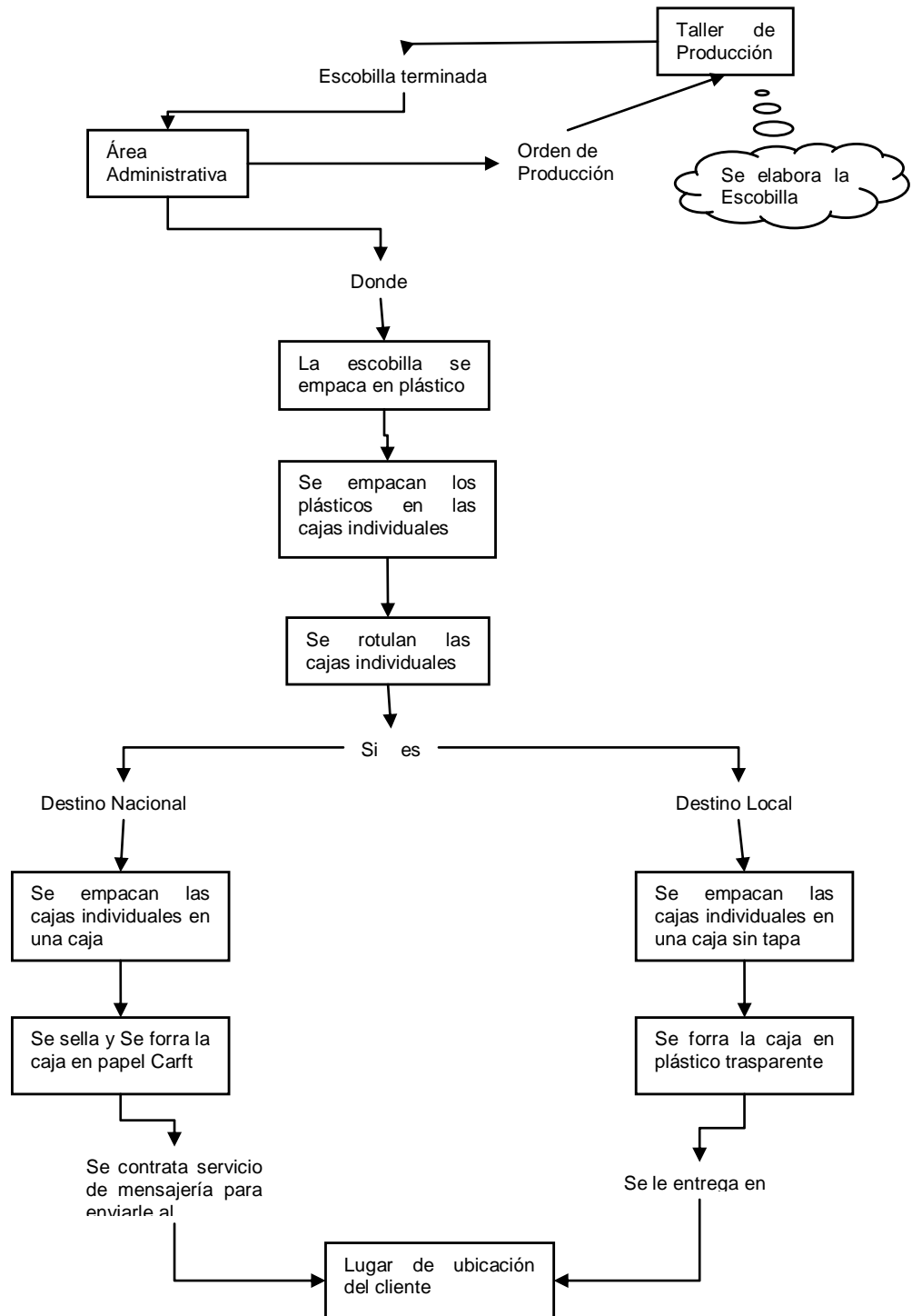
Hasta aquí, todo el proceso se repite sin importar para que destino vaya la mercancía. Sin embargo, de aquí en adelante cambia el proceso según si la mercancía va dirigida a Bogotá o si va dirigida a una ciudad distinta de Bogotá. Para el caso de Bogotá, se procede a empacar las cajas de escobillas en una caja de cartón sin tapa y la parte que queda descubierta se forra en plástico transparente, esto con el fin de que al momento que se le entregue la mercancía al cliente, éste pueda verificarla rápidamente al no tener que destapar ningún empaque, y así ganar tiempo para realizar otras entregas. Las entregas a nivel local son realizadas generalmente por Don Oscar o por Fabio, lo que implica que el tiempo es un factor fundamental en este proceso de entregas, ya que los cargos

que se encuentran definidos para estas personas están muy distantes de ese tipo de funciones, lo que entorpece el funcionamiento de la empresa en general. Este proceso podría modificarse si se contratara a una persona que realizara esta labor específica, sin embargo, la empresa después de estudiar esta posibilidad concluyó que el costo de contratar una persona definida para este cargo sería muy elevado, si se tiene en cuenta que el número de entregas varía constantemente entre día y día, incluso pueden pasar varios días sin que se presente la necesidad de hacer entregas a nivel local; además de este factor, tuvieron en cuenta que muchas de las entregas y visitas se maximizan al empalmar la entrega con otro tipo de diligencias que son necesarias, como recoger mercancía a los proveedores, hacer cobros, hacer pagos entre otras; de forma que la ruta de un día no sólo va destinada a entregas de mercancías, sino que se destina a muchas más cosas. En la medida que la empresa realice un número mayor de despachos a nivel local, en esa misma medida será justificado el costo de contratar a una persona para ese cargo. Cabe resaltar que el costo de fletes que se genera para estos clientes que se encuentran en la ciudad de Bogotá corre a cargo de la empresa.

Para el caso de las entregas a otras ciudades distintas a Bogotá, las cajas de escobillas son empacadas en una caja de cartón completamente sellada y forrada en papel craft, y son llevadas a un servicio de mensajería que se encargue de hacer el envío de la mercancía a la ciudad de destino. En este caso, los fletes que se generan son cargados directamente al cliente en la factura de venta.

En la *Figura 4* se resumen los dos procesos actuales que posee la empresa para la distribución del producto a nivel nacional, los cuales van sujetos a la ciudad de destino.

Figura 4: Procesos de distribución del producto a nivel nacional y local



FUENTE: Elaborada por el autor

Respecto al almacenaje, se lleva a cabo en estantes que miden 1,50 metros de alto y unos 60 centímetros de largo y ancho. La empresa posee 3 de estos estantes, ya que generalmente las ordenes de producción que se envían corresponden a los pedidos que llegan, lo que significa que la empresa produce solamente lo que le piden, y no maneja niveles de inventarios mínimos, evitando así tener que almacenar el producto; las pocas escobillas que se almacenan, son las que resultan de sobrantes de órdenes de producción o de devoluciones por parte de los clientes. En caso de que la empresa logre su objetivo de establecer un stock que maneje inventarios mínimos, no necesitaría un espacio más amplio o modificar el sistema actual de almacenamiento, ya que los estantes están subutilizados y la capacidad que poseen es superior al inventario que se encuentra almacenado en ellos.

El proceso logístico que ha llevado a cabo la empresa en las exportaciones indirectas que ha realizado al Ecuador se repite hasta el paso en el que las escobillas se empacan en plástico. De ahí en adelante el proceso cambia, ya que el producto no se empaca en cajas de cartón individuales, sino que se empacan en bolsas plásticas, y se rotula la bolsa con la referencia respectiva; seguido a esto, se empacan todas las referencias en una caja de cartón la cual se sella y se forra completamente en papel craft. Paralelo a este proceso, se rotulan las cajas de cartón individuales y estas a su vez se empacan en una caja de cartón, la cual se sella completamente y se forra en papel craft. Después de esto, ambas cajas tanto la que contiene las cajas individuales como las que contiene las escobillas son enviadas por mensajería a Ipiales, lugar donde el distribuidor recibe la mercancía. A partir de ese momento, el producto se da por entregado y es responsabilidad del distribuidor el resto del proceso para lograr que el producto llegue al cliente ecuatoriano. Esta forma de enviar el producto se hace con el fin de ahorrar costos en los fletes, ya que las cajas de cartón individuales armadas ocupan más volumen y generan más peso.

Para formalizar la exportación, este sistema logístico actual debe cambiar; en el tema de costos precios y cotizaciones se describe a fondo la forma en la que debe ir empacado el producto, así como también los costos que se presentan en cada una de las diferentes modalidades de transporte, con el fin de detectar cual sería el modo de transporte más adecuado para la empresa en los diferentes aspectos, como costo, tiempos de entrega, etc.

4.3 Aspectos legales

Para formalizar la exportación de forma correcta y dentro de todos los aspectos legales, se deben llevar a cabo trámites ante diferentes organismos de control nacional e internacional. Se ha tomado como referencia un documento que ha elaborado el Zeiky²² para guiar a los interesados en exportar (*Ver Anexo 2*)²³.

Lo que podemos observar de este documento es que el primer paso a seguir es la identificación de la posición arancelaria²⁴ del producto. Esta posición arancelaria puede investigarse por medio de la página de internet de Proexport o asistiendo directamente al Zeiky o a la DIAN. En Colombia la posición arancelaria está compuesta por 10 dígitos; para nuestro producto, la posición arancelaria es 8545200000 (Escobillas para usos eléctricos). Una vez que se ha identificado la posición arancelaria y se ha realizado el respectivo estudio de mercadeo se debe realizar el registro como productor nacional, el cual busca identificar y certificar mediante datos y cálculos relacionados con la empresa, en qué medida el producto elaborado se considera nacional o no, esto con el fin de obtener

²² Es el centro de de Información y asesoría en comercio exterior para Colombia. Lingüísticamente hablando, la palabra traduce “mundo” y proviene del lenguaje Huitoto. Ésta información fue obtenida de Proexport.

²³ El documento fue adquirido por el autor en una de las visitas de investigación realizadas al Zeiky.

²⁴ Se define como: Código numérico de las mercaderías según el sistema de clasificación utilizado en la nomenclatura arancelaria para establecer la declaración de aduana. Tomado de <http://www.proexport.com.co/SIICExterno/Zeiky/conGlosario.aspx>.

preferencias arancelarias²⁵ en caso de que exista un acuerdo entre el los países implicados en el proceso de exportación. En la *Tabla 8* que se muestra a continuación, se relacionan todos los datos del arancel y otros impuestos.

Tabla 8: Arancel y otros impuestos

Arancel Destino	
País	ECUADOR
Sub partida	854520
Descripción Sub partida	ESCOBILLAS DE CARBON. INCLUSO CON METAL. PARA USOS ELECTRICOS
Posición Arancelaria	8545200000
Descripción Posición	- Escobillas
Gravamen General	0%
Notas	Los embarques con valor FOB superior a US \$ 4.000 están sujetos a inspección y certificación pre-embarque. Las tarifas cobradas por el servicio de verificación oscilan entre el 0,30% y el 0,70% del valor FOB o 180 USD la cantidad que resulte mayor según el tipo de mercadería de que se trate. Resolución N° 07 - 2004-R2 de 7/04/04
Fecha de actualización Arancel (dd/mm/aaaa)	27/01/2009

Impuestos Adicionales		
Impuesto	Valor	Descripción
IVA	12%	ECUADOR - IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
CORPEI	US\$5; 0.025 %	ECUADOR- CORPORACION DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES
FODINFA	0.5 %	ECUADOR- FONDO DE DESARROLLO PARA LA INFANCIA
TASA MODER	0.10 %	ECUADOR- TASA DE MODERNIZACIÓN

Arancel que Paga Colombia			
País Exportador	Gravamen Preferencial	Notas	Acuerdos
COLOMBIA	0%	Este producto está libre del pago de gravamen en virtud del Acuerdo de Cartagena, cumpliendo el requisito de origen. Adicionalmente debe cancelar los otros impuestos	<u>Comunidad Andina</u>

FUENTE: <http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport/Condiciones/TratamientoArancel.aspx?seleccion=estadistica&Tipo=Bienes&Menu=SIIC&Header=SIIC&Opcion2=Exporte+Paso+a+Paso&Url2=%7e%2fSIIC%2fIndex.aspx&Opcion3=Preseleccion+su+Mercado&Url3=%7e%2fSIIC%2fpreseleccion.aspx>.

Además de los aranceles y los impuestos, se deben tener en cuenta si el país origen exige vistos buenos y/o permisos. Algunos ejemplos de estos vistos buenos

²⁵ Estas preferencias son únicas y diferentes en cada país, varían según el producto, ya que aunque existen acuerdos entre países, no siempre estos acuerdos cobijan al producto que se desea exportar.

o permisos son los referentes a medicamentos, alimentos, etc. Para el caso de este producto, Ecuador no exige ningún tipo de visto bueno o permiso.

El siguiente paso son los procedimientos aduaneros, con los cuales la administración aduanera busca controlar el contrabando y el envío de mercancías ilícitas. Este procedimiento debe realizarlo la empresa a través de una SIA (Sociedad de intermediación aduanera). Debido a que la empresa y los directivos a cargo de la exportación poseen poco conocimiento sobre el tema, se recomienda que se contrate un operador logístico que se encargue de estos procedimientos junto con el del transporte de la mercancía, con el fin de ganar experiencia en el tema sin riesgo a cometer algunos errores que son propios de la falta de conocimiento y experiencia. Una vez que la administración aduanera de su visto bueno, la mercancía se despacha hacia el exterior.

El último paso, consiste en realizar el reintegro de divisas a través de los intermediarios como son los bancos comerciales y demás entidades financieras, con el fin de justificar el ingreso del dinero ante el gobierno colombiano, producto de una actividad comercial lícita.

Finalmente se recomienda a la empresa el hacer uso de mecanismos de pago seguros, como son la carta de crédito, la cual ofrece garantías tanto al importador como el exportador. Además de esto, la empresa y el cliente deben establecer parámetros para la resolución de conflictos legales, esto con el fin de estructurar elementos que permitan la resolución de conflictos, en caso de que los hubiere, con la mayor brevedad posible y evitando que el daño para las partes sea mayor; para este caso se recomienda establecer tribunales de arbitramento a los que acudirán las partes en caso del surgimiento de un inconveniente legal.

4.4 Costos logísticos

En este tema se presenta una recolección de los costos logísticos²⁶ obtenidos de una empresa²⁷ en Bogotá, correspondientes a los servicios de transporte internacional vía aérea, recogida, intermediación aduanera, y seguro integral del movimiento en referencia. Para este producto se escogió el transporte aéreo por su tamaño pequeño y su bajo peso, lo que genera bajos costos y tiempos de transporte más cortos. Además de esto, se solicitó la cotización de un operador logístico, los cuales son los únicos autorizados a ofrecer todos los servicios incluidos los de intermediación aduanera, con el fin de facilitar el primer proceso exportador de la empresa, ya que con el uso de un operador logístico la empresa solo debe encargarse de tener la mercancía lista junto con los documentos que requiera el operador logístico. Sin embargo, a medida que la empresa adquiera experiencia y conocimiento respecto al tema, disminuirá progresivamente los servicios requeridos, y así mismo disminuirá el costo al realizar algunas de estas operaciones por sí misma, sin la ayuda de los servicios de un operador logístico.

En la *Tabla 9* se presentan los costos logísticos recolectados para este producto.

²⁶ Estos costos fueron obtenidos por el autor como punto de referencia, pertenece a la cotización de una sola empresa en Bogotá, por lo cual se recomienda a la empresa que obtenga cotizaciones e información de otras empresas, con el fin de tomar la decisión más óptima respecto a la elección de su operador logístico.

²⁷ La empresa es AVIOMAR S.A.; para mayor información consultar www.aviomar.com.co.

Tabla 9: Cotización de costos logísticos

CARACTERISTICAS DEL EMBARQUE	
<i>Modalidad de transporte:</i>	Aéreo
<i>Servicio:</i>	Aeropuerto – Aeropuerto
<i>Termino de negociación:</i>	CIP Bogotá / Quito
<i>Producto a exportar:</i>	Escobillas
<i>Unidad de medida:</i>	Kilogramo o su equivalente en volumen
TRANSPORTE INTERNACIONAL AEREO	
<i>Ciudad de origen:</i>	Bogotá
<i>Ciudad de destino:</i>	Quito
<i>Vía:</i>	Directo
<i>Frecuencia:</i>	2 Vuelos lunes a viernes
<i>Mínima:</i>	US \$90
<i>Menos de 100Kg:</i>	US \$1,40 por Kg
<i>Más de 100Kg:</i>	US \$1,10 por Kg
<i>Más de 300Kg:</i>	US \$0,80 por Kg
<i>Más de 500Kg:</i>	US \$0,50 por Kg
<i>Más de 1000Kg:</i>	US \$0,45 por Kg
<i>Recargo por combustible:</i>	US \$0,25 por Kg
<i>Mínimo:</i>	US \$25
GASTOS EN ORIGEN	
<i>Corte de guía:</i>	US \$25 por Guía
<i>Due Agent:</i>	US \$70 por Guía
<i>Due Carrier:</i>	US \$25 por Guía
<i>Inspección de la mercancía:</i>	US \$50 por Guía
<i>Recogida y transporte al aeropuerto:</i>	US \$0,15 por Kg
<i>Mínimo:</i>	US \$100
SEGURO INTEGRAL OPCIONAL	
<i>Tasa:</i>	0,50% sobre Valor declarado
<i>Mínimo:</i>	US \$100

<i>Deducible:</i>	10%
<i>Mínimo:</i>	US \$1000
<i>Lucro cesante:</i>	10% opcional
SERVICIO DE INTERMEDIACION ADUANERA	
<i>Tarifa Aduanera de exportación Bogotá:</i>	0,25% Sobre valor FOB
<i>Mínimo:</i>	COP \$180.000
<i>Valor por cada declaración de exportación:</i>	COP \$50.000
<i>Valor por cada hoja adicional:</i>	COP \$40.000
<i>Valor por cada certificado de origen (Si aplica):</i>	COP \$80.000
<i>Gastos varios Bogotá:</i>	COP \$70.000

FUENTE: Elaborada por los autores.

DATOS: Obtenidos de Aviomar S.A.

Para llevar a cabo este proceso, el operador logístico requiere de los siguientes documentos:

- Factura comercial original.
- Lista de empaque.
- Fotocopia de NIT y RUT.
- Certificado de constitución y gerencia.
- Carta de responsabilidad.
- Mandato especial a Colvan SIA S.A.
- Certificaciones o vistos buenos cuando se requieran.

Es responsabilidad de la empresa proveer de los documentos correctos para que el operador logístico pueda llevar a cabo la labor. Una vez que la empresa provea de los documentos y la mercancía correspondiente, el operador logístico queda a cargo de toda la operación, y la empresa está en el derecho de reclamar o exigir ante cualquier inconveniente.

En el capítulo 5 se tomaran como referencia estos costos logísticos para sumarlos a los costos de la empresa y así poder elaborar una proyección financiera referente a la exportación.

4.5 Formas de pago

Es necesario que la empresa conozca los diferentes mecanismos de pagos internacionales que existen, con el fin de establecer seguridad y confiabilidad respecto a la exportación. Cabe resaltar que al igual que en el ámbito nacional, la forma de pago es previamente pactada entre vendedor y comprador, basados en la confianza y tipo de exportación que se esté realizando. Para el caso de esta empresa, con su actual distribuidor se mantiene una relación estrecha, el pago se realiza mediante giro bancario, de igual manera recordemos que con el actual distribuidor no se realiza una exportación, así que no vale la pena la utilización de otros instrumentos. Sin embargo, al momento que se realice la exportación se abre la puerta al uso de otros instrumentos; con el actual distribuidor se mantendría la misma modalidad, es decir por medio de giro bancario, pero con otros distribuidores es necesario contemplar otras formas que se describen a continuación:

- **“Pago anticipado:** [...]. Los usos y costumbres comerciales establecen que, si se trata de una relación comercial incipiente, lo más probable es que el vendedor exija "*Cash in Advance*" (CIA), que significa "Pago anticipado". En este caso, la mercadería es enviada al comprador sólo después que el vendedor ha cobrado el monto correspondiente a la venta de dicha mercadería. Dentro de este método, los instrumentos de pago más utilizados son los siguientes:
 - *Cheque en divisas:* El banco, en calidad de agente interviniente, envía el cheque al cobro del exportador a quien se liquida el

importe neto deduciendo previamente los gastos por cobranza. En general, debido al tiempo que demora esta operación, el banco interviniente compra el cheque y realiza el pago al exportador, ya sea en efectivo o mediante acreditación en su cuenta corriente. Este instrumento, presenta mayor riesgo y conviene utilizarlo entre empresas subsidiarias. Generalmente, este instrumento es utilizado para pagos y cobros derivados directamente de importaciones / exportaciones; por ejemplo, pagos de fletes, seguros, comisiones de representantes y cancelaciones no relacionadas con las importaciones y exportaciones.

- Orden de pago (o Giro bancario o Transferencia bancaria): Implica una transferencia de fondos del importador al exportador, contando con la intervención de una entidad bancaria del exterior y una del país. La orden de pago podrá ser cobrada tanto con anticipación al embarque como con posterioridad al mismo.
- Letra de cambio: Instrumento que se emite a modo de título de crédito y, a través de su protesto, coloca al deudor en estado de mora. Al hacerlo, la Letra de cambio se transforma en título ejecutivo, lo que permite la ejecución del moroso. El deudor debe autenticar ante escribano público la omisión o aceptación de la misma, acto que cubre al exportador del perjuicio que podría ocasionarle la imposibilidad legal de ejecución de la letra. Las letras se rigen por las leyes, usos y costumbres del país del importador.
- **Cash Against Documents:** Otra forma de pago es el denominado (CAD), que significa "Pago contra documentos". En este caso, se transfieren al comprador los documentos / títulos de propiedad de la mercadería (que se encuentra, por lo general, ya embarcada), contra el

pago efectuado por dicha mercadería. Dentro de este método encontramos:

- Cobranza documentaria: La cobranza documentaria está caracterizada por el cobro de documentos comerciales o financieros por parte de un banco, sin más obligación que la de cumplir las instrucciones que se le suministran. Esta modalidad es utilizada frecuentemente para evitar incurrir en costos de apertura de Carta de Crédito. Este proceso, implica que el exportador da instrucciones (Nota de Instrucciones) junto con un paquete de documentación a una entidad bancaria (Banco remitente), para que ésta las remita a otra entidad bancaria del exterior (Banco corresponsal). El banco corresponsal tramita el cobro ante el importador y lo transfiere al banco receptor el cual paga al exportador. Sin embargo, estas entidades bancarias no tienen más responsabilidad que la de cumplir con las instrucciones del exportador, con lo cual no existen garantías por parte de las mismas sobre el cobro del pago por exportación. Es evidente que este medio de pago, por tales características, sólo es utilizable cuando se da una situación de plena confianza del exportador sobre la solvencia del importador. En este caso no existen garantías, como tampoco responsabilidad de las entidades bancarias intervinientes, dependiendo el pago de la solvencia moral y patrimonial del importador.

Las partes intervinientes en la cobranza documentaria son el vendedor (exportador), el comprador (importador), el banco remitente (banco del exportador) y el banco corresponsal (banco del importador). La secuencia de una cobranza documentaria es la siguiente:

1. El exportador remite las mercaderías a su comprador efectuando el embarque de las mismas: obtiene el documento de embarque y lo complementa confeccionando los demás documentos usuales.
2. El exportador embarca la mercadería y entrega a su banco, para que gestione el cobro, el conocimiento del embarque y demás documentación juntamente con las instrucciones.
3. El banco remitente recibe de su cliente la documentación y la remite en gestión de cobro, con las instrucciones del caso, a su banco corresponsal en el exterior.
4. El banco corresponsal recibe la documentación del banco remitente y avisa al importador la llegada de los documentos.
5. El importador retira del banco la documentación, incluida la del embarque, pagándole el valor de las letras a la vista o acepta las letras a plazo (financiación de su vendedor en el exterior), para cancelarlas a su vencimiento.
6. El importador, con la documentación recibida, efectúa el despacho a plaza de la mercadería, por intermedio de su despachante. Realizados los trámites de despacho aduanero, entra en posesión de la mercadería.
7. El banco corresponsal transfiere al banco remitente los fondos cobrados del importador, o le remite las letras aceptadas por el comprador.
8. El banco remitente paga al exportador los fondos que le transfiera el banco corresponsal, o le entrega las letras aceptadas por el comprador, de cuya cobranza se encargará oportunamente, con antelación al vencimiento.

- Carta de crédito: El medio de pago más comúnmente utilizado en el comercio internacional es la "Carta de crédito" (en inglés *Letter of Credit*, cuya abreviación internacional es "L/C"). Este es el medio que mejor protege los intereses del vendedor y del comprador, ambos. La carta de crédito es de naturaleza financiera y es el instrumento por el cual el banco emisor, según los términos en que le fue solicitado por el importador, se compromete con la apertura de un crédito documentario a favor del exportador. En general, lo hace a través de un banco corresponsal de plaza de este último, contra entrega de los documentos y con sujeción a los términos dispuestos en los mismos. El banco corresponsal paga el crédito y envía la documentación al banco emisor de plaza del importador el cual, una vez confirmada la misma, reembolsa al banco corresponsal el valor pagado al exportador. Para que la carta de crédito represente una verdadera y real garantía para el exportador, tal como decíamos al comienzo, es necesario que éste cumpla estricta y literalmente con los términos del documento. Las características intrínsecas de la carta de crédito son las de representar:

- la obligación directa de uno o más bancos frente al vendedor (el beneficiario) de pagar, negociar o descontar efectos comerciales, siempre que éste cumpla estrictamente con las condiciones y requisitos establecidos en la propia Carta de crédito,
- la orden de pago y
- la garantía.

Es importante tener en cuenta que el pago de una carta de crédito es realizado basándose en documentos; por ello, dichos

documentos deben cumplir exactamente con lo establecido en la misma carta de crédito. El beneficiario debe presentar ante el banco corresponsal exactamente los documentos requeridos, como por ejemplo:

- Factura comercial en triplicado
- Original del Conocimiento de embarque (en inglés *Bill of Lading*, cuya abreviación internacional es "B/L")
- Certificado de seguro pago
- Certificado de origen de los productos, etc.

La misma carta de crédito puede ser revocable (cada parte puede efectuar unilateralmente ciertos cambios) o irrevocable (sólo se pueden realizar cambios expresamente establecidos de común acuerdo entre las partes). Evidentemente, la carta de crédito irrevocable agrega mayor seguridad a la transacción.

Es importante destacar que los bancos cobran una comisión por emitir y eventualmente confirmar una Carta de crédito. En la práctica corriente, el comprador corre con los gastos bancarios relativos a la Carta de crédito. En ciertos casos particulares, algunos compradores pueden no aceptar esta condición, por ello, allí es conveniente informarse antes acerca de los usos y costumbres en un determinado sector o país, ya que el exportador podría eventualmente incluir este costo en el precio ofrecido.²⁸

Se describieron varios instrumentos de pago reconocidos a nivel internacional, sin embargo se recomienda que de todas las anteriores se opte por usar la carta de crédito, si bien puede resultar la más costosa de todas, el nivel de seguridad que

²⁸ Tomado de: http://www.buyusa.gov/argentina/es/instrumentos_pago.html.

ofrece no lo posee ningún otro instrumento, por esto es la más recomendable especialmente con clientes nuevos.

Capítulo 5: Aspectos financieros

Con la ayuda de la información obtenida en capítulos anteriores, se elaboró en el presente capítulo un estudio financiero acerca de la exportación con varios escenarios (*Ver Anexo 3*), con el fin de hacer un mejor análisis de las posibilidades para la exportación.

Existen múltiples combinaciones posibles, y el hecho de emularlas todas resulta un poco difícil; por esta razón se han reducido las combinaciones posibles a sólo 4 escenarios, teniendo en cuenta principalmente las expectativas que poseen los socios y la forma en cómo a ellos les gustaría desarrollar este proceso. Cabe aclarar que cada escenario posee pros y contras los cuales serán descritos en el presente trabajo, sin embargo no serán analizados profundamente, ya que la junta directiva ha expresado su interés en llevar a cabo esta tarea. A continuación se describen algunos datos generales que se repiten en cada uno de los escenarios planteados:

- **Generalidades:** Para todos los escenarios se contempló un estudio de continuidad proyectado a 1 año. Sin embargo, las unidades de tiempo en las que fueron planteados los escenarios varían, es decir, algunos escenarios se encuentran proyectados en meses y otros en trimestres.

Todos los escenarios fueron planteados en moneda COP (Pesos Colombianos), y para el caso de las tarifas en USD (Dólares Americanos), se usó la misma tasa de referencia para su respectiva conversión en todos los escenarios.

Algunos de los gastos no descritos aquí, fueron proporcionados por la empresa, basados en su funcionamiento general a nivel nacional; fueron contemplados en todos los escenarios con el fin de asemejarlos lo máximo

posible a la realidad y que las cifras finales producto de estudio fueran las más precisas posible.

Los Gastos de publicidad y capacitaciones fueron incluidos solamente en el primer periodo de análisis de cada escenario, ya que estos gastos corresponden al primer ejercicio exportador y no son necesarios en las exportaciones posteriores. Aspectos como que las capacitaciones son para adquirir el conocimiento para llevar a cabo una exportación y se parte del supuesto que una vez realizada la primera exportación no serán necesarias más capacitaciones. En cuanto a los gastos de publicidad, sólo es necesario una vez ya que estos gastos de publicidad contemplan básicamente la fabricación de tableros y estantes, necesario una vez por cada cliente; posterior a eso se realiza un mantenimiento a los tableros y estantes que generalmente se lleva a cabo después de 1 o más años.

- **Ingresos:** Estos ingresos provienen del número de unidades de venta estimados por la empresa, basados en su previa experiencia con su distribuidor actual en el Ecuador. Las cifras fueron organizadas en tres grandes grupos al igual que los costos, y corresponden a la venta de escobillas de tamaño grande, mediano y pequeño. Esta agrupación se realizó para facilitar los cálculos y poder trabajar en la misma unidad de medición que los costos, al trabajar los mismos grupos de escobillas que se seleccionaron en los costos.
- **Tablas de amortización:** Todos los escenarios contemplan las tablas de amortización proyectadas a un año de los respectivos créditos, contemplados en los diferentes escenarios. Los datos de los montos solicitados, las tasas y los seguros fueron obtenidos del banco BANCOLOMBIA y varían entre escenarios; estos son datos a conocer en la descripción de cada escenario.
- **Gastos Personal:** En este punto sólo se incluyeron la mano de obra adicional necesaria para poder cumplir con la exportación y con la demanda

nacional sin desabastecer ningún mercado, es decir, un operario más de cada uno de los tipos de proceso que maneja la empresa. El número de operarios no varía entre escenarios. No se contempló otros gastos de personal porque en los demás cargos de la empresa no es necesario contratar personal adicional.

- **Gastos de Envío:** Los datos usados para la elaboración del cálculo de estos gastos fueron los obtenidos por la empresa según la cotización descrita en la *Tabla 9*. El peso usado para el cálculo de todos los gastos de envío fue proporcionado por la empresa, producto de promediar los pesos de varios envíos realizados a su actual distribuidor en Ecuador.

5.1 Escenario 1

En este escenario, se simuló la exportación teniendo en cuenta dos premisas fundamentales que varían respecto a los otros escenarios de estudio, las cuales son: que la empresa adquiera la bodega de \$150.000.000, y que la empresa realice la exportación con un volumen de productos suficiente para suplir 3 meses de demanda en el Ecuador, esto quiere decir, que la exportación se llevaría a cabo con una frecuencia trimestral.

Para que el primer supuesto se cumpla, la empresa debe obtener 2 créditos; el primero por valor de \$105.000.000 destinado a la adquisición de bodega; este crédito sería trazado a una tasa del 1,5%MV en la modalidad cuotas fijas en pesos, con un plazo de 120 meses y dejando la hipoteca de la bodega como garantía de la deuda. Infortunadamente el monto máximo que puede solicitar la empresa para esta modalidad es el equivalente al 70% del valor total del inmueble, por esta razón sólo se solicitan \$105.000.000; hasta el momento no se ha encontrado un banco que financie más del 70% del valor total del inmueble.

El segundo crédito por valor de \$70.100.000, a una tasa del 2%MV con un plazo de 36 meses, en la modalidad cuotas fijas en pesos, sería usado para capital de trabajo. Este crédito es proporcionado por el banco bajo la condición de que los socios respalden éste otro crédito con sus propios bienes.

Cabe aclarar que como se describió en el Capítulo 4, existen mejores opciones para obtener hasta 100% de financiación, con tasas de interés más bajas; sin embargo, el estudio se llevó a cabo con datos proporcionados por el Banco BANCOLOMBIA, por petición de la empresa.

Encontramos además de los créditos, que con la compra de la bodega se generarían gastos adicionales correspondientes a la depreciación.

Además del dinero, para que el supuesto 2 se cumpla, es necesario almacenar el producto en Ecuador mientras este se agota por un lapso de 3 meses. Para este almacenaje, el actual distribuidor ha ofrecido proporcionarlo por un valor de \$150.000 mensuales, para un total de \$450.000 por los 3 meses.

Observando el escenario encontramos que el primer ejercicio exportador de la empresa bajo estas condiciones arroja cifras favorables, la utilidad percibida del ejercicio para el primer trimestre sería de 17,66% y de ahí en adelante, se incrementa conforme a que los gastos de publicidad y capacitaciones se reducen a 0 y adicional a ello, los gastos de financiación bajan paulatinamente. Si tenemos en cuenta que la empresa actualmente está percibiendo utilidades por encima del 10%²⁹ mensual, la utilidad percibida en este escenario está acorde con las expectativas de la empresa.

Si observamos el entorno en el que se desarrolla este escenario, encontramos que la empresa incrementaría sus activos fijos al adquirir una bodega, llevaría su primer ejercicio exportador con un margen aceptable y abonaría experiencia importante para un segundo ejercicio exportador, el cual tendría costos más bajos. Sin embargo, el patrimonio de la empresa y de los socios correría un alto riesgo,

²⁹ Esta utilidad fue observada en el estado de pérdidas y ganancias de la empresa con corte a Octubre del 2009.

ya que la compra de la bodega y el crédito para capital de trabajo están respaldados por la hipoteca de la bodega y por bienes dados en garantía por parte de los socios. Esto significa que si la exportación presenta alguna complicación, algún imprevisto, o simplemente no llena las expectativas, el capital de los socios y de la empresa podría perderse. El riesgo es aún más grande si se tiene en cuenta que ni la empresa ni los directivos poseen algún tipo de experiencia en exportaciones.

Finalmente de este escenario cabe resaltar que el valor en ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio en el primer trimestre debe ser igual a \$48.244.234, y el nivel de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio disminuye en los siguientes periodos, dado que los costos y los gastos de los otros periodos son aún más bajos, lo que implica tener que vender menos para cubrir los costos y gastos.

5.2 Escenario 2

Este escenario solo presenta una variación respecto al *Escenario 1*, que el envío se realice con una periodicidad mensual y no trimestral, esto implica que los gastos de arrendamientos en el Ecuador serian iguales a 0, ya que no habría necesidad de almacenar el producto. Por lo demás, las variables se mantienen igual que en el *Escenario 1*.

Con este cambio encontramos que la utilidad del primer periodo es negativa por los elevados gastos en publicidad, sin embargo, en los periodos posteriores la utilidad crece y es levemente más baja a la estudiada en el *Escenario 1*; la razón de que esto ocurra, es que los gastos de envío en ambos escenarios se mantiene igual, a pesar de que los tiempos cambian, es decir, los gastos de envío sean con una periodicidad trimestral o una mensual son iguales, ya que en ambos casos el peso de la mercancía que se está enviando es considerado como mínimo y se

cobra la misma tarifa, ya sean 13 kilogramos (Escenario 2) o 40 Kilogramos (Escenario 1). Parte de estos gastos adicionales generados por un mayor número de envíos al año son contrarrestados por la ausencia de los gastos de arrendamiento en el Ecuador. Al final al sumar estos cambios encontramos que el comportamiento general de la utilidad solo disminuye levemente y tiene un comportamiento parecido al del primer Escenario.

Respecto al entorno en el que se da este Escenario, es de alto riesgo, el capital de la empresa y de los socios estaría altamente comprometido a cambio de que la empresa adquiriera un importante activo. La empresa realizaría su primer ejercicio exportador con pérdidas mínimas, sin embargo, futuras exportaciones compensarían las pérdidas del primer periodo y traerían utilidades aceptables para la empresa.

Los niveles de ventas necesarios para alcanzar el punto de equilibrio en los dos primeros periodos son \$20.230.001 y \$15.098.282 respectivamente.

5.3 Escenario 3

Para este Escenario se presenta una gran variación respecto al *Escenario 1*, que no se lleve a cabo la compra de la bodega y que el envío se realice con una periodicidad mensual. Al realizar esta importante variación, desaparecen algunos gastos de financiación y los gastos de arrendamientos en el Ecuador. Al mismo tiempo aparecen otros gastos adicionales que son los de arriendo correspondiente a nivel local, donde se ubicaría la empresa. Las otras variables son iguales al *Escenario 1*.

Con esta variación el crédito designado para capital de trabajo sería por valor de \$25.100.000, a una tasa del 2%MV con un plazo de 36 meses, en la modalidad cuotas fijas en pesos. Para el monto solicitado en el crédito, el banco no exige

ningún tipo de garantías ni a los socios ni a la empresa, solo tiene en cuenta el record financiero de la empresa y de los socios.

Con estas modificaciones, podemos observar que la utilidad percibida es superior a la obtenida en los dos primeros escenarios; esto se debe a que los costos financieros bajan mucho con respecto a los anteriores escenarios, y aunque la empresa debe asumir gastos de arriendos adicionales para la ubicación de sus oficinas y del área productiva, estos gastos no son tan altos como los gastos financieros que se asumen con la adquisición de una bodega. Al igual que en los demás Escenarios, la utilidad en este caso se comporta de forma incremental, y es especialmente baja en el primer periodo debido a los altos costos de publicidad y capacitaciones.

El entorno en el que se desarrolla este escenario es menos riesgoso que los anteriores, ya que el capital personal de los socios no se vería comprometido pues para este monto de crédito solicitado no es necesario dejar ningún bien de los socios como prenda de garantía, sin embargo, no se adquiriría el activo fijo. La empresa generaría su primer ejercicio exportador con utilidades en el primer periodo y estas utilidades crecerían conforme se realice nuevos ejercicios exportadores.

Las ventas en este escenario para alcanzar el punto de equilibrio deben ser iguales a \$17.525.001 y \$12.415.346 para el primer y segundo periodo respectivamente.

5.4 Escenario 4

Las variaciones que presenta este escenario respecto al *Escenario 3* es que el envío se realice con una periodicidad trimestral; las otras variables se mantienen igual respecto a ese escenario. Con esta diferencia, es necesario contratar

arriendos en el Ecuador para almacenar el producto; estos arriendos se manejarían igual que en el *Escenario 1*.

De este escenario podemos decir que es aquel que genera las utilidades más grandes de todos los cuatro escenarios, por la diversa combinación de variables que permiten encontrar este punto alto de utilidades. Se destaca este escenario de los demás por poseer bajos gastos financieros y de envíos, combinación que permitió el desarrollo de una óptima utilidad. El realizar menos envíos al año y la no adquisición de la bodega son puntos clave de este escenario. Sin embargo, el entorno bajo el que se desarrolla este escenario niega la posibilidad de adquirir una bodega a cambio de un riesgo más bajo.

Las ventas para alcanzar el punto de equilibrio en el primer trimestre de este escenario deberían ser iguales a \$17.494.158.

Como se mencionó al inicio del capítulo, se realizó la descripción de solamente 4 escenarios de los múltiples existentes, sin embargo de la descripción de estos 4 escenarios se detectaron varios puntos clave que debe tener en cuenta la empresa para llevar a cabo la realización y estudio de otros escenarios con el fin de encontrar el óptimo, los cuales son:

- El cobro mínimo que se realiza en transporte aéreo es el correspondiente al peso de 100 Kg, ya que el producto de la empresa es tan liviano y pequeño, debe tratar de realizar la menor cantidad de envíos al año o incrementar el número de clientes con el objetivo de incrementar el peso de la carga, de esta forma el valor de gastos por conceptos de envío de mercancía serán más pequeños o se optimizaran.
- Los directivos y socios de la empresa deben plantearse el nivel de riesgo, ya que el diseño de la exportación se puede presentar bajo entornos de alto riesgo con beneficios extras o entornos con bajos riesgos y pocos beneficios.

- Los gastos financieros que debe asumir la empresa son un factor determinante, por eso se insiste a la empresa en la búsqueda de alternativas que ofrezcan costos financieros más bajos y permitan a la empresa adquirir beneficios adicionales sin tomar riesgos o costos muy altos.
- La bodega que fue contemplada por la empresa es una poco sobreestimada para las necesidades reales que se detectaron en estos escenarios, la búsqueda de un espacio físico más pequeño y acorde a las necesidades de la empresa en un sector menos industrial y más de tipo semi industrial podría darle al *Escenario 1* y *2* un atractivo superior al hacerlos menos riesgosos adquiriendo créditos más bajos que no exijan garantías.

Estos son los puntos que se identificaron como críticos para el desarrollo de un escenario que produzca mejores resultados bajo la máxima cantidad de beneficios.

CONCLUSIONES

El mundo cada vez es más dinámico, productivo, rodeado de incertidumbre y sin distancias, con un flujo de comunicaciones; posee cada vez menos limitaciones. Hoy en día resulta fácil encontrar productos que fueron fabricados a Kilómetros de distancia, ya sea en una simple tienda o en el internet. El mundo se maneja en un entorno cada vez más globalizado que se me muestra como una buena opción para crear un crecimiento sostenido en las empresas.

Al realizar este trabajo se visualizaron los distintos pasos y temas que debe abordar la empresa para llevar a cabo su exportación al Ecuador. Como se pudo observar no es un trabajo sencillo ni corto, y sólo la continua realización del ejercicio exportador traerá experiencia vital que permita realizar otros ejercicios exportadores, con mayor eficacia y eficiencia.

La impresión que tenía la empresa de lo que sería el primer ejercicio exportador hacia el país Ecuador con respecto a la impresión que posee ahora es diferente en varios aspectos. Uno de ellos es la calificación que arrojó el estudio de mercados; la empresa tenía una idea errónea acerca de la exportación al pensar que el estudio arrojaría que el país Ecuador era altamente conveniente, ya que si bien no arrojó resultados negativos, no es lo que la empresa espera encontrar. Otro aspecto que marco la nueva impresión de los empresarios es la logística que debe emprenderse y los costos que deben asumirse para llevar a cabo un buen ejercicio exportador, tanto a nivel pre exportación como a nivel post exportación, ya que al igual que los empresarios de muchas empresas micro y pequeña, los directivos de Comercializadora Amaya pensaban que el aspecto logístico era fácil y corto, sin imaginar la cantidad de procesos y costos que se mostraron, los cuales distan mucho de ser cortos o sencillos, y así mismo se ilustra lo importante que es el

manejo de un adecuado sistema logístico que asegure la culminación de un buen ejercicio exportador.

Además de esto, otro aspecto que cambió la mentalidad de los directivos de la empresa fue el escenario financiero que se habían planteado. Inicialmente pensaban que la adquisición de una bodega era un buen paso para crecer y generar una exportación más exitosa, sin percatarse que si bien la adquisición de una bodega es un gran paso, los costos y el riesgo que implica dar este paso en un momento así son demasiado altos.

En términos generales, con este trabajo se logró documentar de forma precisa muchas de las ideas inconclusas o sin fundamento que tenía la empresa, así mismo, se logró desmentir muchos supuestos que rondaban alrededor de la idea de realizar una exportación hacia el país Ecuador. Sin embargo, aunque el trabajo mostro que la exportación a Ecuador es menos viable, más costosa, menos rentable, más riesgosa y más difícil de lo que los empresarios creían, no se descartó la idea de llevar a cabo la exportación, ya que se sigue considerando una buena opción de crecimiento para la empresa, sumado a esto, un ánimo aun mayor por parte de los empresarios, que al considerarlo más difícil, son conscientes que se creará una experiencia aun mayor y más sólida, difícil de copiar o simular.

El documento se estableció como una guía muy útil para que la empresa tenga presente aquellos aspectos claves que permitan el desarrollo de un buen primer ejercicio exportador lleno de éxito.

RECOMENDACIONES

A continuación se listan algunas recomendaciones finales para que la empresa tenga presente al momento de hacer uso de la información contenida en este trabajo:

- El documento contiene información precisa que debe ser actualizada al momento de implementar el documento como guía para el desarrollo del primer ejercicio exportador.
- Aunque el trabajo está enfocado solamente en el país Ecuador, se recomienda a la empresa contemplar y estudiar profundamente otros países, con el fin de tener una visión más amplia.
- Los procesos productivos y logísticos son aceptables para llevar a cabo la exportación, sin embargo, debe presentarse una mejoría especialmente en el tema logístico, para ser más competitivos y asegurar mayor éxito en la exportación.
- La fijación de los costos aun es demasiado imprecisa, especialmente lo que se refiere a los costos por unidad. Se recomienda trabajar en este aspecto para tener cifras y expectativas más precisas para ser más óptimos en los análisis.
- La empresa debe estar asesorada constantemente por personas o empresas que tengan más experiencia en el ámbito exportador, ya que la falta de conocimiento en este tema puede resultar contraproducente para la primera experiencia. Se recomienda la asesoría de los organismos de gobierno o la contratación de empresas privadas de aspecto logístico que brinden un buen soporte a la exportación.

- La empresa debe ser conservadora en esta primera experiencia, evitar tomar riesgos altos que comprometan la estabilidad financiera de la empresa, ya que muchas veces los primeros procesos exportadores no resultan ser el éxito que se espera, generalmente la consolidación de las exportaciones de una empresa se lleva a cabo después de varios intentos.
- Si la empresa opta por no adquirir la bodega, debe cambiar su forma de estructura y unificar bajo un mismo espacio físico tanto las oficinas como el taller o área productiva, ya que la actual estructura o división perjudica los tiempos de distribución y disminuye el control sobre los empleados y sus funciones.
- A nivel de escenarios se recomienda optar por el *Escenario 4*, este es un escenario que arroja muy buenas cifras y además no compromete significativamente el patrimonio de la empresa o de los socios, permitiendo que el primer ejercicio de exportación se desenvuelva con menores presiones.
- Después de analizar los diferentes temas abordados en este trabajo, se recomienda a la empresa realizar la exportación teniendo en cuenta toda la información recolectada y las recomendaciones dadas. El llevar a cabo el primer ejercicio exportador resulta muy positivo para la empresa, ya que su curva de aprendizaje crecerá mucho en todos los niveles, puesto que al momento de realizar la exportación la empresa deberá ser más exigente en el manejo de las finanzas, políticas, gestiones, así como también en estándares más altos de calidad y productividad, con el fin de que la exportación sea cada vez mejor en términos financieros y productivos. Además de mejorar en procesos, la exportación traerá un nuevo conocimiento en comercio exterior que permitirá a la empresa extenderse

en nuevos mercados apoyados en la experiencia adquirida de otras exportaciones.

BIBLIOGRAFÍA

AVIOMAR S.A. [en línea]. [consultado 05 oct. 2009]. Disponible en <<http://www.aviomar.com.co/>>

COLOMBIA. BANCOLODEX. [en línea]. [consultado 28 sep. 2009]. Disponible en <<http://www.bancoldex.com>>

COLOMBIA. PROEXPORT. [en línea]. [consultado 07 sep. 2009]. Disponible en <<http://www.proexport.com.co>>

ECUADOR. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Bases de datos cifras económicas. [archivo pdf en línea]. [consultado 14 sep. 2009]. Disponible en <<http://www.bce.fin.ec/>>

ECUADOR. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSOS DEL ECUADOR. [en línea]. [consultado 14 sep. 2009]. Disponible en <<http://www.inec.gov.ec/>>

ENTREVISTA con Oscar Amaya Moreno, gerente general y dueño de Escobillas Comercializadora Amaya Ltda. de Colombia, Bogotá, 03 de agosto de 2009.

ESCOBILLAS COMERCIALIZADORA AMAYA LTDA. Área de Archivo.

ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA. DEPARTAMENTO DE COMERCIO. [en línea]- [consultado 28 sep. 2009]. Disponible en <<http://www.buyusa.gov>>

SANTILLANA. [en línea]. Consultado 24 ago. 2009]. Disponible en <<http://co.kalipedia.com/>>

VISITA a las instalaciones de Proexport de Colombia, Bogotá, 19 de oct. de 2009.

ANEXOS

Anexo 1: Cifras Económicas del Ecuador. Banco central del Ecuador Julio 2009

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			Julio - 2009	
Cifras económicas del Ecuador				
Sector Real				
PRODUCTO INTERNO BRUTO	2008 (*)	2009 (previs.)		
Tasa de variación anual (USD 2000)	6.52%	0.98%		
PIB (millones USD 2000)	23.530	23.760		
PIB per cápita (USD 2000)	1.704	1.696		
PIB (millones USD corrientes)	54.686	51.386		
PIB per cápita (USD corrientes)	3.961	3.669		
Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)	2008.IV	2009.I		
PIB TOTAL	-0,25%	-1,62%		
Explotación de minas y canteras	-0,24%	-0,29%		
Servicios(+)	0,41%	0,27%		
Comercio al por mayor y menor	-1,15%	-2,58%		
Industria manuf (excluye refinación de petróleo)	0,16%	-1,93%		
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	-0,95%	0,52%		
Construcción	0,25%	-0,60%		
Otras Ramas(++)	1,52%	-3,85%		
PRECIOS Y SALARIOS (1)	Jun-09	Jul-09		
Inflación				
Anual	4,54%	3,85%		
Mensual	-0,08%	-0,07%		
Acumulada	2,86%	2,79%		
Índice de Precios al Consumidor	123,10	123,01		
Salarios (USD)	Jun-09	Jul-09		
Salario mínimo vital nominal promedio	254,21	254,21		
Salario unificado nominal	218,00	218,00		
Salario real (a)	206,50	206,65		
MERCADO LABORAL (2)	Mar-09	Jun-09		
Tasa de Desocupación Total	8,6%	8,34%		
Quito	6,99%	5,23%		
Guayaquil	14,00%	12,58%		
Cuenca	4,90%	4,52%		
Ambato	4,10%	4,35%		
Machala	10,90%	9,55%		
Tasa de Subocupación Total	51,9%	51,61%		
Quito	45,10%	42,83%		
Guayaquil	50,68%	49,20%		
Cuenca	41,50%	42,06%		
Ambato	58,50%	48,58%		
Machala	55,09%	54,56%		
Sector Monetario y Financiero				
INDICADORES MONETARIOS				
Tasas de interés	Jun-09	Jul-09		
Activa referencial productivo corporativo	9,24	9,23		
Activa referencial productivo PYMES	10,92	11,14		
Activa referencial consumo	15,38	16,80		
Activa referencial consumo minorista (b)				
Activa referencial vivienda	11,15	11,15		
Activa referencial micro ac ampliada	22,41	23,03		
Activa referencial micro ac simple	28,99	29,47		
Activa referencial micro minorista	29,80	30,80		
Sistema Financiero (millones USD)	Jun-09	Jul-09		
Captaciones OSDs (c)	12.783	12.980		
Cartera vencida y por vencer OSDs	12.421	12.497		
Cartera vencida OSDs	1.134	1.147		
Cartera por vencer OSDs	11.287	11.349		
RILD (d) (millones USD)	2.675	3.152		
Índices Bursátiles (3)	Jun-09	Jul-09		
ECU-INDEX GLOBAL (UIO)	866,00	855,15		
IPECU-BVG (GYE)	179,23	178,51		
Sector Externo				
COMERCIO EXTERIOR				
	May-09	Jun-09		
Exportaciones (millones USD FOB)				
Total exportaciones mes	1.104,92	1.139,96		
Total exportaciones acumuladas	4.746,56	5.886,52		
Exportaciones ac. petroleras	2.056,20	2.689,19		
Exportaciones ac. no petroleras	2.690,36	3.197,32		
Importaciones (millones USD FOB)				
Total importaciones mensuales	1.120,67	1.045,05		
Total importaciones acumuladas (e)	5.546,52	6.591,57		
Imp. ac. materias primas	1.895,23	2.261,07		
Imp. ac. bienes consumo	1.204,30	1.443,86		
Imp. ac. bienes de capital	1.652,90	1.972,69		
Imp. ac. combustibles lubricantes	781,38	897,92		
Imp. ac. bienes diversos	12,70	16,03		
Balanza comercial acumulada	-815,98	-721,11		
Exportaciones acumuladas (millones USD FOB)				
Primarios acumulados	3.504,03	4.380,57		
Petróleo crudo	1.818,53	2.388,47		
Banano y plátano	840,17	974,81		
Camarón	250,43	301,73		
Flores naturales	253,34	302,24		
Cacao	97,40	111,48		
Otros primarios	244,17	301,85		
Industrializados acumulados	1.242,52	1.605,94		
Derivados de petróleo	237,68	300,72		
Otros prod. mar elaborados	278,13	330,33		
Manufacturas de metales	205,12	227,55		
Químicos y fármacos	48,41	58,56		
Manufacturas de textiles	70,14	82,21		
Café elaborado	30,02	37,60		
Otros industrializados	373,03	468,98		
Petróleo (4)	May-09	Jun-09		
Valor unitario (USD / barril) (f)	49,56	62,78		
Exportaciones mensuales (miles de barriles)	10.174,37	9.078,00		
Exportaciones acumuladas (miles de barriles)	50.648,29	59.726,28		
Variación (t/t-12) exp. acum en barriles (g)	-9,28%	-9,79%		
Variación (t/t-12) exp. mensuales en barriles (h)	-12,28%	-12,53%		
Cotización del Dólar (5)	Jun-09	Jul-09		
Colombia (Peso)	2.131,74	2.037,07		
Perú (Nuevo Sol)	3,00	2,99		
Euro	0,71	0,71		
Índice de Tipo de Cambio Efectivo real	96,39	97,06		
Sector Finanzas Públicas				
(millones USD, base caja acumulados)				
Egresos totales del presupuesto del gobierno central	Mar-09	Abr-09		
	2.841	4.159		
Ingresos totales acumulados	2.993	3.382		
Ingresos petroleros acumulados	281	459		
Ingresos no petroleros acumulados	1.813	2.923		
Impuesto a las importaciones	171	230		
Impuesto a la renta	429	1.132		
Impuesto al valor agregado (IVA)	762	978		
Impuesto a los consumos especiales (ICE)	118	152		
Otros ingresos	333	432		
	May-09	Jun-09		
Deuda pública Total	13.174	13.129		
Deuda pública interna	3.050	3.019		
Deuda pública externa	10.124	10.110		

El presente documento se basa en anterior en la Información Estadística Mensual del BCE No. 1889, además de otras fuentes oficiales que se citan. Los datos de 2008 (*) corresponden a la suma de los Cuartos Trimestrales del año; los datos de 2009 (previs.) son una previsión en base a expectativas empresariales y a modelos econométricos. (1) Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2) Fuente: Informe Dto-2008 del INCE publicado las cifras mensualmente por 5 ciudades, a partir de mar-2009 se publica trimestralmente el Total Nacional Urbano Fuente: Encuesta de Indicadores de Copertura del Mercado Laboral, Instituto Nacional de Estadística y Censos. (3) Fuente: Bolsa de Valores de Quito y Guayaquil. (4) Fuente: Petrosuador y compañías privadas. (5) Fuente: Federal Reserve Bank, CITIBANK N.Y. y FMI. (6) La información al mes de diciembre de 2008 será publicada una vez que se cuente con los datos oficiales del Ministerio de Finanzas. (a) Salario mínimo legal promedio deflactado en función del IPC mensual. (b) De acuerdo a la Reg-190-2009, de junio 10 de 2009, se elimina el segmento de consumo minorista quedando un segmento único de consumo. (c) Las OSDs comprenden los bancos, sociedades financieras, mutualistas, cooperativas, IEV y INEF. (d) Reserva Internacional de Libre Disponibilidad. (e) El valor total de importaciones reportado incluye las importaciones de la IEDSA. (f) Precio mensual promedio final de comercialización. (g) Corresponde a la variación porcentual del acumulado mensual base el mes referido con respecto a igual período del año anterior. (h) Corresponde a la variación porcentual del mes de referencia con respecto al mismo correspondiente al año anterior. (i) Incluye hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios a las empresas y a los hogares; educación; y salud. (++) Incluye Transporte y Almacenamiento, Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; intermediación financiera; Pesca; Suministro de electricidad y agua; Hogares privados con servicio doméstico; Fabricación de productos de la refinación de petróleo.

Anexo2: ¿Qué hacer para exportar? Documento del Zeiky.

Bienvenido al **ZEIKY** “Centro de Empresarial de Negocios”, nuestra labor es asesorar en los temas básicos de comercio exterior a los empresarios que van a iniciar el proceso de exportación de sus productos.

NUESTRO HORARIO: Lunes a Jueves De 9:00 AM A 4:00 PM Jornada Continua

Viernes De 9:00 AM A 1:00 PM Jornada

Continua

A continuación encontrará los pasos básicos para realizar una exportación (aconsejamos complementar esta información con la **Guía Para Penetrar Mercados Internacionales de la Página Web de Proexport y El Programa de Formación Exportadora**).

1. UBICACIÓN DE LA POSICIÓN ARANCELARIA:

En primer lugar debe localizar la posición arancelaria de su producto, la cual podrá encontrar de varias formas: 1) a través del arancel de aduanas, y 2) con la ayuda informal que le brinda el Centro de Información Empresarial **ZEIKY**. **(debe tener claro que la DIAN es el único entre autorizado para determinar posiciones arancelarias, según el Decreto 2685/99 Art.236 y la Resolución 4240/00 Art. 154 al 157 de la DIAN – División de aranceles, tel. 6079999 Ext. 2128/2129, costo: medio salario mínimo).**

2. ESTUDIO DE MERCADO Y LOCALIZACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL:

La exportación requiere inicialmente de una selección de mercados, donde se determinen las características específicas del país o región a donde se quiere exportar: identificación de posibles canales de distribución, precio de la exportación, hábitos y preferencias de los consumidores en el país o región, requisitos de ingreso, vistos buenos, impuestos, preferencias arancelarias y otros factores que están involucrados en el proceso de venta en el exterior. Para esto Usted cuenta con herramientas como el sistema de **Inteligencia de Mercados** de la página web de PROEXPORT.

3. REGISTRO COMO EXPORTADOR:

El Gobierno Nacional ha expedido el Decreto 2788 del 31 de agosto de 2004 de Minhacienda, por el cual se reglamenta el Registro Unico Tributario (RUT), el cual se constituye como el nuevo y único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos Y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de exportación, se debe tramitar el registro especificando esta actividad. Teniendo en cuenta que el Registro Único Tributario sustituyó e incorporó, entre otros, el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios, es importante que los interesados observen estrictamente las disposiciones establecidas para el efecto tanto en el Decreto 2788 como en la resolución 8346 ambos de 2004. Esto último se sustenta en la Circular Externa # 062 de Mincomercio, que deroga las Circulares Externas # 020 y # 031 del 19 y 25 de febrero de 2000, y la # 050 del 30 de Octubre de 2003 de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Anexo 3: Proyecciones Financieras

ESCOBILLAS COMERCIALIZADORA AMAYA LTDA. PROYECCIÓN FINANCIERA EXPORTACIÓN A ECUADOR ESCENARIO 1				
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
INGRESOS				
Ventas	\$ 58,590,000	\$ 58,590,000	\$ 58,590,000	\$ 58,590,000
Devoluciones Rebajas y Descuentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 58,590,000	\$ 58,590,000	\$ 58,590,000	\$ 58,590,000
COSTOS				
Inventario Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compras	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000
Devoluciones y Descuentos en Compras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mercancia Disponible Para la Venta	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000
Inventario Final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000
GASTOS				
Gastos Personal	\$ 7,680,000	\$ 7,680,000	\$ 7,680,000	\$ 7,680,000
Gastos Arrendamientos	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 450,000
Gastos Impuestos	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000
Gastos Servicios	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Gastos Legales	\$ 189,000	\$ 189,000	\$ 189,000	\$ 189,000
Gastos Reparación y Mantenimiento de Activos	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000
Gastos Depreciación	\$ 1,875,000	\$ 1,875,000	\$ 1,875,000	\$ 1,875,000
Gastos Diversos	\$ 420,000	\$ 420,000	\$ 420,000	\$ 420,000
Gastos Envío (Fletes, Aduaneros)	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000
Gastos Capacitaciones	\$ 2,100,000	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicidad	\$ 3,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ 8,835,234	\$ 8,538,596	\$ 8,224,486	\$ 7,891,866
Gastos Seguros	\$ 315,000	\$ 315,000	\$ 315,000	\$ 315,000
TOTAL GASTOS	\$ 28,244,234	\$ 22,847,596	\$ 22,533,486	\$ 22,200,866
TOTAL EGRESOS	\$ 48,244,234	\$ 42,847,596	\$ 42,533,486	\$ 42,200,866
UTILIDAD	\$ 10,345,766	\$ 15,742,404	\$ 16,056,514	\$ 16,389,134
MARGEN	17.66%	26.87%	27.40%	27.97%
PUNTO EQUILIBRIO VENTAS	\$ 48,244,234	\$ 42,847,596	\$ 42,533,486	\$ 42,200,866

ESCOBILLAS COMERCIALIZADORA AMAYA LTDA.												
PROYECCIÓN FINANCIERA												
EXPORTACIÓN A ECUADOR												
ESCENARIO 2												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS												
Ventas	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000
Devoluciones Rebajas y Descuentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000
COSTOS												
Inventario Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compras	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667
Devoluciones y Descuentos en Compras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mercancia Disponible Para la Venta	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667
Inventario Final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667
GASTOS												
Gastos Personal	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000
Gastos Arrendamientos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Impuestos	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667
Gastos Servicios	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000
Gastos Legales	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000
Gastos Reparación y Mantenimiento de Activos	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667
Gastos Depreciación	\$ 625,000	\$ 625,000	\$ 625,000	\$ 625,000	\$ 625,000	\$ 625,000	\$ 625,000	\$ 625,000	\$ 625,000	\$ 625,000	\$ 625,000	\$ 625,000
Gastos Diversos	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000
Gastos Envío (Fletes, Aduaneros)	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000
Gastos Capacitaciones	\$ 2,100,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicidad	\$ 3,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ 2,977,000	\$ 2,945,281	\$ 2,912,952	\$ 2,880,000	\$ 2,846,414	\$ 2,812,181	\$ 2,777,289	\$ 2,741,724	\$ 2,705,474	\$ 2,668,525	\$ 2,630,864	\$ 2,592,477
Gastos Seguros	\$ 105,000	\$ 105,000	\$ 105,000	\$ 105,000	\$ 105,000	\$ 105,000	\$ 105,000	\$ 105,000	\$ 105,000	\$ 105,000	\$ 105,000	\$ 105,000
TOTAL GASTOS	\$ 13,563,334	\$ 8,431,615	\$ 8,399,286	\$ 8,366,334	\$ 8,332,748	\$ 8,298,515	\$ 8,263,623	\$ 8,228,058	\$ 8,191,808	\$ 8,154,859	\$ 8,117,198	\$ 8,078,811
TOTAL EGRESOS	\$ 20,230,001	\$ 15,098,282	\$ 15,065,953	\$ 15,033,001	\$ 14,999,415	\$ 14,965,182	\$ 14,930,290	\$ 14,894,725	\$ 14,858,475	\$ 14,821,526	\$ 14,783,865	\$ 14,745,478
UTILIDAD	\$ (700,001)	\$ 4,431,718	\$ 4,464,047	\$ 4,496,999	\$ 4,530,585	\$ 4,564,818	\$ 4,599,710	\$ 4,635,275	\$ 4,671,525	\$ 4,708,474	\$ 4,746,135	\$ 4,784,522
MARGEN	-3.58%	22.69%	22.86%	23.03%	23.20%	23.37%	23.55%	23.73%	23.92%	24.11%	24.30%	24.50%
PUNTO EQUILIBRIO VENTAS	\$ 20,230,001	\$ 15,098,282	\$ 15,065,953	\$ 15,033,001	\$ 14,999,415	\$ 14,965,182	\$ 14,930,290	\$ 14,894,725	\$ 14,858,475	\$ 14,821,526	\$ 14,783,865	\$ 14,745,478

ESCOBILLAS COMERCIALIZADORA AMAYA LTDA.												
PROYECCIÓN FINANCIERA												
EXPORTACIÓN A ECUADOR												
ESCENARIO 3												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS												
Ventas	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000
Devoluciones Rebajas y Descuentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000	\$ 19,530,000
COSTOS												
Inventario Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compras	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667
Devoluciones y Descuentos en Compras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mercancia Disponible Para la Venta	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667
Inventario Final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667	\$ 6,666,667
GASTOS												
Gastos Personal	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000	\$ 2,560,000
Gastos Arrendamientos	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000
Gastos Impuestos	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667	\$ 166,667
Gastos Servicios	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000
Gastos Legales	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000
Gastos Reparación y Mantenimiento de Activos	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667	\$ 26,667
Gastos Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Diversos	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 140,000
Gastos Envío (Fletes, Aduaneros)	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000
Gastos Capacitaciones	\$ 2,100,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicidad	\$ 3,000,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ 502,000	\$ 492,345	\$ 482,497	\$ 472,452	\$ 462,206	\$ 451,756	\$ 441,096	\$ 430,223	\$ 419,132	\$ 407,820	\$ 396,282	\$ 384,512
Gastos Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS	\$ 10,858,334	\$ 5,748,679	\$ 5,738,831	\$ 5,728,786	\$ 5,718,540	\$ 5,708,090	\$ 5,697,430	\$ 5,686,557	\$ 5,675,466	\$ 5,664,154	\$ 5,652,616	\$ 5,640,846
TOTAL EGRESOS	\$ 17,525,001	\$ 12,415,346	\$ 12,405,498	\$ 12,395,453	\$ 12,385,207	\$ 12,374,757	\$ 12,364,097	\$ 12,353,224	\$ 12,342,133	\$ 12,330,821	\$ 12,319,283	\$ 12,307,513
UTILIDAD	\$ 2,004,999	\$ 7,114,654	\$ 7,124,502	\$ 7,134,547	\$ 7,144,793	\$ 7,155,243	\$ 7,165,903	\$ 7,176,776	\$ 7,187,867	\$ 7,199,179	\$ 7,210,717	\$ 7,222,487
MARGEN	10.27%	36.43%	36.48%	36.53%	36.58%	36.64%	36.69%	36.75%	36.80%	36.86%	36.92%	36.98%
PUNTO EQUILIBRIO VENTAS	\$ 17,525,001	\$ 12,415,346	\$ 12,405,498	\$ 12,395,453	\$ 12,385,207	\$ 12,374,757	\$ 12,364,097	\$ 12,353,224	\$ 12,342,133	\$ 12,330,821	\$ 12,319,283	\$ 12,307,513

ESCOBILLAS COMERCIALIZADORA AMAYA LTDA. PROYECCIÓN FINANCIERA EXPORTACIÓN A ECUADOR ESCENARIO 4				
	TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
INGRESOS				
Ventas	\$ 58,590,000	\$ 58,590,000	\$ 58,590,000	\$ 58,590,000
Devoluciones Rebajas y Descuentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 58,590,000	\$ 58,590,000	\$ 58,590,000	\$ 58,590,000
COSTOS				
Inventario Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compras	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000
Devoluciones y Descuentos en Compras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mercancia Disponible Para la Venta	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000
Inventario Final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000
GASTOS				
Gastos Personal	\$ 7,680,000	\$ 7,680,000	\$ 7,680,000	\$ 7,680,000
Gastos Arrendamientos	\$ 2,850,000	\$ 2,850,000	\$ 2,850,000	\$ 2,850,000
Gastos Impuestos	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000
Gastos Servicios	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Gastos Legales	\$ 189,000	\$ 189,000	\$ 189,000	\$ 189,000
Gastos Reparación y Mantenimiento de Activos	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000	\$ 80,000
Gastos Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Diversos	\$ 420,000	\$ 420,000	\$ 420,000	\$ 420,000
Gastos Envío (Fletes, Aduaneros)	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000
Gastos Capacitaciones	\$ 2,100,000	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicidad	\$ 3,000,000	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ 1,476,842	\$ 1,386,414	\$ 1,290,451	\$ 1,188,614
Gastos Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS	\$ 21,095,842	\$ 15,905,414	\$ 15,809,451	\$ 15,707,614
TOTAL EGRESOS	\$ 41,095,842	\$ 35,905,414	\$ 35,809,451	\$ 35,707,614
UTILIDAD	\$ 17,494,158	\$ 22,684,586	\$ 22,780,549	\$ 22,882,386
MARGEN	29.86%	38.72%	38.88%	39.06%
PUNTO EQUILIBRIO VENTAS	\$ 41,095,842	\$ 35,905,414	\$ 35,809,451	\$ 35,707,614