



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE
GUAYAQUIL**

**INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR
CON MENCIÓN EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO EMPRESARIAL PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA BALZO S.A.**

PRESENTADO POR:

JIMMY ROBERTO SANTUR LARRETA

TUTOR:

ANDRÉS BRIONES

GUAYAQUIL - ECUADOR

AGOSTO 2014

DEDICATORIA

A mis padres que me dieron la vida Sr. José Roberto Santur Jaramillo que desde el cielo me bendice y guía mis pasos y Lcda. Blanche Larreta Viuda de Santur y a mí querida abuelita Esther por que estuvieron en los momentos felices y difíciles en mi vida estudiantil y por la confianza sin límites que pusieron en mí para lograr mi objetivo.

“la dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar.” (Thomas Chalmers)

AGRADECIMIENTO

A Dios que me guio por el buen camino por darme la fuerza para seguir adelante y no desmayar, por ayudarme a superar los retos que se presentaron en mi camino de estudiante y a ver con claridad que este es solo el comienzo de muchos pasos de mi carrera profesional que aún están por llegar.

A mi padre este es un logro que quisiera compartirlo contigo lamentablemente tu prematura partida nos privó de vivir juntos muchas cosas, sé que este momento sería tan especial para ti como lo es para mí no puedo abrazarte para darte mi título ni enseñarte este agradecimiento, solo puedo decirte gracias por el amor y apoyo q me diste los años que Dios me permitió disfrutar tu compañía, espero me guíes y aconsejes desde el cielo el resto de mi vida gracias por haber sido mi padre.

A mi madre que en todos los momentos de mi vida estudiantil has estado junto a mí y en estos 2 años fuiste padre y madre apoyándome con tus consejos y voz de aliento animándome a terminar mi carrera cuando la quise abandonar, esto es para ti no me equivoco si digo que eres la mejor mama del mundo.

A mi abuelita gracias por ser mi ángel guardián. A mi familia por ser el pilar fundamental de todos mis restos y darme paciencia y sabiduría para salir adelante.

A una persona muy especial en mi vida, también mi mejor amiga Julieth gracias por ser una persona excepcional, quien me ha brindado su apoyo incondicional y ha hecho suyos mis preocupaciones y problemas. Gracias por tu amor, paciencia y comprensión.

A la UTEG prestigiosa institución y a los maestros que impartieron sus conocimientos para que alcance mi objetivo.

Para todos ustedes gracias totales.

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

DISEÑO DE UN MODELO EMPRESARIAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
EMPRESA BALZO S.A.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.

JIMMY ROBERTO SANTUR LARRETA
C.I. 0921841581

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es la internacionalización de una empresa. La temática de este objeto respondería a la cuestión genérica, Con la investigación realizada se puede concluir que la empresa Balzo SA, que siempre ha contado con una dimensión de una PYME, puede en un futuro alcanzar niveles muchos más altos de ventas y comercialización de sus productos. Con un buen manejo administrativo y la adopción de medidas correctivas a situaciones que afectan el rendimiento de la empresa se puede aprovechar las potencialidades que tiene y ofrece. Dentro del plan de internacionalización, la posibilidad de que la empresa empiece por el mercado colombiano, brindaría una oportunidad de poder internacionalizar la marca Balzo S.A. dentro la región de Latinoamérica, ya que Colombia posee un potencial muy grande de desarrollo y expansión dentro del sector camaronero. Dentro del mercado meta se evidencio que el mercado colombiano es sumamente interesante ya que cuenta con una industria camaronera no muy desarrollada pero con grandes oportunidades de crecimiento que Balzo podría sacar ventaja. Se debe también aprovechar las fortalezas que tiene un producto nuevo e innovador como lo es el cocinador continuo sumergible, no solo enfocar que el cocinador se puede usar solo para camarón, sino que se puede cocinar vegetales y otro tipo de hortalizas. De esta forma se podría generar un nuevo nicho de mercado y la generación de valor que necesitan los clientes hoy en día.

ABSTRACT

The present research is the internationalization of a company. The theme of this object would answer the generic question, With the research conducted it can be concluded that the company Balzo SA, which has always had a dimension of an SME in the future can achieve much higher levels of sales and marketing of its products. With good administrative management and corrective action to situations that affect the performance of the company can exploit the potential it has and offers. Within the plan of internationalization, the possibility that the company starts with the Colombian market, provide an opportunity to internationalize the brand Balzo SA within the Latin American region, as Colombia has a very large development and expansion within the shrimp sector potential. Within the target market was evident that the Colombian market is extremely interesting because it has not developed a shrimp industry but with great growth opportunities that could take advantage Balzo. You should also take advantage of the strengths that has a new and innovative product such as the submersible continuous cooker not only focuses the cooker can be used only for shrimp, but you can cook vegetables and other vegetables. This could generate a new niche market and create value that customers need today.

ÍNDICE

CARÁTULA	
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESPONSABILIDAD	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT	VI
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1. Introducción	1
1.2. Antecedentes.....	2
1.3. Planteamiento del problema	6
1.4. Justificación	6
1.5. Objetivos.....	8
1.5.1. Objetivo general	8
1.5.2. Objetivos específicos	8
1.6. Revisión de la literatura	8
1.6.1. La internacionalización	8
1.6.2. Componentes de la Internacionalización.....	15
1.6.2.1. Factores internos.....	15
1.6.2.2. Factores externos.....	18
1.6.3. <i>Formas de acceso a los mercados internacionales</i>	20
1.6.3.1. Franquicia	20
1.6.3.2. Exportación directa	20
1.6.3.3. Joint Venture	21
1.6.3.4. Distribuidor	21
1.6.4. <i>La ventaja competitiva aplicada a un modelo de franquicias</i>	22
1.6.4.1. Procesos Gobernantes	22
1.6.4.2. Procesos Productivos	23
1.6.4.3. Actividades de apoyo	24
1.7. Conclusiones del capítulo.....	25
CAPÍTULO II	27
ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA ..	27
2.1. Paradigma	27
2.2. Método y Diseño de la investigación	27
2.3. Muestra.....	28
2.4. Instrumentos y procedimientos de recogida de datos	29

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

2.5. Variables del Estudio.....	332
2.5.1. Cadena de valor de la Empresa:.....	32
2.5.2. Matriz Procesos vs. Estructura:.....	33
2.5.3. Análisis FODA:.....	33
2.5.4. Estrategias FO-FA-DO-DA:.....	334
2.6. Técnicas de análisis de información.....	34
2.7. Cronograma de implementación.....	35
CAPÍTULO III	37
PROPUESTA: PLAN DE INTERNACIONALIZACION PARA EL PRODUCTO COCINADOR SUMERGIBLE DE LA EMPRESA BALZO S.A.....	37
3.1. Caracterización de la empresa objeto de estudio.....	37
3.1.1. Cultura empresarial de la Empresa BALZO S.A.....	37
3.1.1.1. Misión.....	37
3.1.1.2. Visión	37
3.1.2. Valores Corporativos.....	37
3.1.3. Área de la empresa donde se desarrolla el estudio.	38
3.1.4. Factores claves del éxito del área objeto de estudio.....	39
3.1.5. Diagnóstico de la capacidad exportadora	40
3.1.6. Ciclo de Vida de la Industria.....	41
3.1.6.1. Ciclo de Vida de la Industria Local	41
3.1.6.2. Oferta Local.....	41
3.1.6.3. Demanda Local	42
3.1.6.4. Proyección de la Oferta.....	43
3.1.6.5. Evolución del precio	44
3.1.6.6. Evolución de la Demanda	44
3.1.7. Análisis de las Cinco fuerzas de Porter	45
3.1.8. Cadena de Valor de Balzo S.A.....	52
3.1.8.1. Procesos Gobernantes	54
3.1.8.2. Procesos Productivos	54
3.1.8.3. Tiempo	54
3.1.8.4. Procesos Apoyo	55
3.1.8.5. Materia Prima.....	55
3.1.9. Análisis FODA	55
3.1.10. Matriz FOFA DODA.....	59
3.2. Elaboración de la propuesta para solucionar el problema	61
3.2.1. Objetivos Generales.....	61
3.2.2. Objetivos Específicos	61
3.2.3. Plan de Internacionalización.....	62

DISEÑO DE UN MODELO EMPRESARIAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
EMPRESA BALZO S.A.

3.2.3.1. Análisis de la Industria Colombiana	62
3.2.4. <i>Ciclo de Vida de la Industria en Colombia</i>	64
3.2.4.1. Oferta del producto en Colombia	64
3.2.4.2. Demanda del producto en Colombia.....	70
3.3. Evaluación preliminar del grado de aceptación de la propuesta en el mercado.....	72
3.3.1. <i>Situación Actual de Colombia</i>	72
3.3.2. <i>Estudio Técnico de la capacidad productiva de la Balzo S.A.</i>	78
3.3.3. <i>Norma Regulatoria Colombiana</i>	79
3.3.3.1. Normas Técnicas y de Calidad	79
3.3.3.2. Normas y Especificaciones de Etiquetado	80
3.3.3.3. Aranceles en el mercado de destino	81
3.3.3.4. Agente afianzado de aduana	82
3.3.3.5. Puerto de Embarque	83
3.3.3.6. Puerto de Destino	84
3.4. Plan de Marketing.....	84
3.5. Evaluación Financiera de la Propuesta	90
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES.....	99
BIBLIOGRAFÍA.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategias de internacionalización según Porter	12
Tabla 2: Cronograma de implementación	36
Tabla 3: Comparación de las empresas locales.	41
Tabla 4: Evolución del sector fabricación de maquinarias para el sector camaronero en los últimos 5 años	43
Tabla 5: Matriz Estructura Vs. Procesos.....	53
Tabla 6: Matriz FODA	60
Tabla 7: Comparación de las exportaciones de Colombia y Perú	62
Tabla 8: Importación de maquinaria.....	67
Tabla 9: Exportaciones de la partida 841919 periodo 2006 - 2010.....	69
Tabla 10: Exportaciones de la partida 841919 periodo 2010 - 2014.....	69
Tabla 11: Exportaciones de la partida 841919 entre 2006 - 2010	70
Tabla 12: Exportaciones de la partida 841919 entre 2010 - 2014	70
Tabla 13: Mercado potencial en Colombia.....	71
Tabla 14: Categorización del programa “Doing Bussines” del Banco mundial del mercado colombiano	74
Tabla 15: Datos macroeconómicos de Colombia	75
Tabla 16: Gravamen para importaciones de la partida 8419.19.10	81
Tabla 17: IVA	81
Tabla 18: Tarifas del operador portuario CONTECON	83
Tabla 19: Cotización de la naviera.....	84
Tabla 20: Lista de precios cocinador continuo, líneas alimentación y enfriamiento	86
Tabla 21: Precios referenciales a nivel de país	87
Tabla 22: Inversión Inicial del Proyecto	91
Tabla 23: Financiamiento de la inversión.....	91
Tabla 24: Condiciones de financiamiento	91
Tabla 25: Amortización	91
Tabla 26: Flujo de Caja Proyectado a cinco años.....	94
Tabla 27: Evaluación financiera del inversor	95

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Tabla 28: Evaluación financiera del proyecto	96
Tabla 29: Razones Financieras	97

ÍNDICE DE TABLAS

Anexos N°1 Evolución del precio.....	102
Anexos N°2 Proyección de la Oferta	103
Anexos N°3 Cadena de Valor de Balzo S.A.	103
Anexos N° 4 Cadena De Valores.....	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1: Importacion en base a la partida 841919 USD miles de dolares.....	65
Grafico 2: Evolución de las importaciones en USD miles de dólares en el periodo 2006 - 2010.....	68
Gráfico 3: Exportaciones de camarón bajo la partida 030613	72
Gráfico 4: Tasa de crecimiento PIB estimada 2012.....	76
Gráfico 5: Tasa de crecimiento PIB estimada 2013.....	77

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

El objeto de estudio del presente trabajo de investigación es la internacionalización de una empresa. La temática de este objeto respondería a la cuestión genérica, ¿cómo se internacionaliza la empresa? Dicho objeto pretendemos estudiarlo, considerando un marco actualizado y en su contexto real.

Esto es, queremos abordarlo desde una perspectiva lo más cercana posible a la empresa y a quien la dirige, sin por ello perder el rigor científico requerido en los ámbitos académicos. Por análoga razón de proximidad, son, especialmente, las empresas de nuestro entorno geográfico, Guayas – Guayaquil.

La internacionalización, como fenómeno económico y estrategia empresarial, y la empresa multinacional (EMN), como entidad organizativa y caso particular de aquélla, se caracterizan por una elevada complejidad conceptual y por una variada perspectiva analítica.

Su estudio desde diferentes enfoques ha generado una extensa literatura sobre el tema en cuestión, el cual, indudablemente, ha enriquecido el debate científico.

La naturaleza verdaderamente compleja, dinámica y multidimensional del comportamiento internacional de la empresa (Dichtl et al., 1984) justifica que hayan surgido numerosas teorías que intenten explicar este fenómeno. Sin embargo, cabe decir que no existe una única teoría que ofrezca una respuesta satisfactoria y de forma integrada a los distintos

aspectos de la internacionalización, es decir, cada teoría se centra en uno o varios aspectos parciales del fenómeno (López, 2004).

1.2. Antecedentes

La internacionalización es un mecanismo de organización estratégica que nace como una oportunidad de crecimiento empresarial a través de un conjunto de acciones enfocadas a mejorar su nivel de competitividad; razón por la cual, el desarrollo de este tema es importante porque permite analizar los diferentes beneficios que una empresa podría tener si aplica un mecanismo de internacionalización que le permita el acceso a nuevos mercados, con la finalidad de mejorar sus niveles de competitividad, incrementar su participación en el mercado y como consecuencia, mejorar su rentabilidad a través de incentivos planteados por las legislaciones locales, que hagan posible explorar nuevos horizontes comerciales.

Además, es importante resaltar que la internacionalización de una empresa como se define como:

Aquella estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. (Villarreal Larrinaga, 2005, p. 58)

Por lo tanto, la decisión de carácter estratégico exige la consideración por parte de su dirección de una serie de cuestiones que contribuyen a que el país elegido, la forma de entrada, la forma de competir, la organización interna, entre otros sean los más adecuados posibles. (Lucarena & González, 2011, p. 136)

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

De acuerdo a lo manifestado por estos autores, la internacionalización es un proceso de dinamismo económico que tiene un impacto sistemático en toda la estructura organizacional de un negocio, incrementando su capacidad productiva y por ende su nivel de competitividad. La decisión tomada por las empresas de internacionalizarse puede ser consecuencia de diversos factores como la necesidad de superar la madurez del mercado doméstico, la posibilidad de aprovechar el crecimiento de la demanda exterior, la reducción de costos de fletes o mano de obra, la expansión de la empresa obteniendo un carácter internacional u otros tantos factores que influye en las empresas y que su modificación permite a la misma adaptarse al entorno actual de la globalización.

Asimismo, según las investigaciones realizadas por los autores mencionados, se considera que es necesario que una empresa tome en cuenta ciertos factores al momento de internacionalizarse; por ello es necesario determinar en qué nivel se encuentra la empresa para desarrollar un mecanismo de internacionalización que le permita tener éxito. De esta forma, se han establecido factores internos y externos que deben ser considerados, a continuación se parte de los factores internos:

1. La empresa debe lograr una consolidación dentro del mercado local, es decir que una empresa nueva y poco reconocida, muy difícilmente podrá tener éxito al internacionalizarse debido a que no se sabe con precisión su forma de trabajar y competir. Por tanto, el primer paso debe ser crear una imagen corporativa convincente, dentro de los parámetros de credibilidad y prestigio empresarial, para que los consumidores se identifiquen con la actividad económica del negocio.
2. Debe establecer sus productos estrellas con los que desea incursionar y además, determinar una ventaja competitiva para lograr una distinción frente a los nuevos competidores.

3. El concepto de la marca debe estar directamente alineado con los objetivos de la planificación estratégica para evitar confusiones y desvíos de la misión y visión planteada.

Por otra parte, entre los factores externos la empresa debe considerar lo siguiente:

1. Es necesario buscar mercados internacionales que manejen condiciones políticas y socioeconómicas similares al mercado local, especialmente basado en el mismo idioma, costumbres similares, situación económica estable, políticas de incentivo empresarial y demás factores que pudieran garantizar el adecuado funcionamiento del negocio.
2. Debe hacer un estudio de mercado a nivel macro y micro para identificar el perfil del consumidor y armar estrategias que capten su interés, ya que vale destacar que no todos los mercados tienen los mismos gustos y preferencias.
3. De acuerdo a ese análisis se puede aplicar mecanismos como el modelo de franquicias, el joint venture o la inversión directa, pero cualquiera de estas debería tener una correcta planificación que involucre una integración vertical desde la manufactura hasta la distribución del producto al consumidor final.

Además de los factores analizados, es importante que las empresas que deseen internacionalizarse tomen en cuenta lo siguiente:

1. Identificar industria de apoyo, puesto que para lograr un éxito en el mercado internacional, las nuevas empresas deberían realizar alianzas estratégicas con otras empresas similares de ese entorno para así lograr un mayor reconocimiento y familiaridad en el nuevo

mercado. Por ejemplo, si se trata de una empresa que ofrece repuestos para maquinaria agrícola y su objetivo a largo plazo es vender sus productos en un establecimiento propio, inicialmente podría ofrecer su producto por medio de tiendas ya reconocidas y con prestigio en el país a internacionalizar, para que una vez que el consumidor se identifique y haya probado la calidad del producto, se tomen medidas que permitan la apertura de establecimientos bajo una marca propia. Es decir, que las industrias de apoyo pueden servir como una puerta de entrada a los nuevos mercados internacionales.

2. Se debe tener claro la creación de estrategias y estructuras organizacionales eficientes que le permita competir con las empresas de ese nuevo mercado.
3. Una empresa debe definir una cadena de valor efectiva que involucre aspectos de logística interior, operaciones, logística exterior, planes de marketing y servicios de post venta orientados a la creación de un ambiente de fidelidad por parte de los clientes.
4. Así mismo las actividades de apoyo o soporte deben orientarse en el mejoramiento de la infraestructura empresarial, gestión de cursos humanos (capacitación), desarrollo tecnológico y demás factores que permitan la creación de una ventaja competitiva.

No obstante, el factor más decisivo para que la empresa tenga éxito en el extranjero, es crear un prestigio a nivel local, lograr una verdadera consolidación, para que esa sea la tarjeta de presentación para los nuevos mercados.

1.3. Planteamiento del problema

La problemática real que envuelve a todo tipo de organizaciones al momento de internacionalizarse es el temor al fracaso, el cual es una variable que se manifiesta por la falta de conocimiento del entorno y mercado a donde se desea incursionar.

En este diseño no se analiza empresas fuera de la ciudad, el diseño del modelo solo considerara un mercado definido, tampoco un plan de financiamiento lo que proveemos son ideas, perspectivas previo al estudio mencionado que queda a criterio de la empresa BALZO S.A. acogerlo para aplicarlo de la mejor manera tampoco comprende asesoría de desarrollos de departamento de comercio exterior en la empresa.

El presente estudio aplicará una investigación de tipo cualitativa, para explorar y descubrir información sobre los diversos enfoques y perspectivas existentes en torno al proceso de internacionalización. Esto se lo hace con la finalidad de identificar de forma objetiva, las diferentes variables que influyen al momento de internacionalizar la compañía y no estén sesgadas por la interpretación del investigador.

1.4. Justificación

La presente investigación se ha diseñado con el propósito de obtener información y datos de primera mano que permita conocer el mercado en que se desenvuelve la empresa y además identificar las oportunidades dentro de un mercado internacional para el crecimiento sostenido de Balzo. Asimismo, se justifica el estudio de mecanismos de internacionalización dentro de una empresa, ya que incorporan una oportunidad de crecimiento y mejoramiento de la competitividad y productividad, en la cual se manifiesta la interacción entre una empresa local con diferentes agentes internacionales ubicados en economías que

pudieran representar una ventaja competitiva, ya sea en cuanto a condiciones de trabajo, costos, legislación y mercado se refiere.

No obstante, la internacionalización no consiste exclusivamente en el hecho de exportar, sino que representa un conjunto de opciones como acuerdos comerciales, mecanismos de cooperación regional, búsqueda de materias primas a precios más convenientes, adquisición de nueva tecnología, mayor crecimiento de la demanda, entre otros.

El efecto de la globalización hace posible que, en la actualidad, las fronteras comerciales desaparezcan; promoviendo un libre comercio de productos, servicios, así como del talento de personas y empresas, de ahí que los beneficios de la internacionalización son numerosos, puesto que impulsan:

- Mejor conocimiento de la oferta internacional, permite determinar los productos o servicios ofrecidos por la competencia, avances del sector en otros mercados, se conocen tendencias, comportamientos de nuevos mercados, innovación de productos y servicios orientados a satisfacer nuevas demandas.
- Utilización de la capacidad productiva que genere un excedente en la empresa, con la finalidad de alcanzar un óptimo rendimiento.
- Mejorar la competitividad de las empresas, tanto a nivel de producción, como a nivel financiero.
- Inversión en investigación y desarrollo, el cual constituye un factor clave del éxito internacional, aprovechando la incorporación de productos con mayor valor agregado.
- Crecimiento y expansión de las empresas; y mantenimiento del empleo. (Lizarralde, Ferro, Cano, Beviá, & Orihuela, 2012).

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- Diseño de un modelo empresarial para la internacionalización de la empresa BALZO S.A.

1.5.2. Objetivos específicos

- Conocer y analizar los diversos enfoques y perspectivas en torno al proceso de internacionalización.
- Identificar y analizar los factores internos y externos que intervienen en el proceso de internacionalización.
- Conocer, analizar y aplicar el modelo de ventaja competitiva de Michael Porter como guía metodológica para el desarrollo de un modelo empresarial de internacionalización.

1.6. Revisión de la literatura

1.6.1. La internacionalización

La internacionalización de una empresa puede conceptuarse como la planificación estratégica que se elabora en función de ingresar a nuevos y distintos mercados a los que se consideran como su entorno geográfico originario. Se suele aplicar un proceso de internacionalización con la finalidad de diversificar las opciones de crecimiento de una empresa o los segmentos de mercado a los cuales dirige sus productos o servicios.

Araya sostiene que la internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos

de diversos tipos (comerciales, financieros, y de conocimiento) entre distintos países. (Araya, 2009)

Entre las principales razones, según (Araya, 2009) que inciden en que los directivos de una empresa opten por planificar y ejecutar procesos de internacionalización se encuentran las siguientes:

1. Buscar mercados que permitan el crecimiento continuo, ya que en ciertas ocasiones el sector en el cual se desarrollan las actividades de la empresa se torna pequeño limitando el crecimiento de las capacidades de la misma.
2. Aprovechar al máximo el potencial productivo de una empresa.
3. Dividir el riesgo que implica operar en un solo mercado.
4. Adquirir el reconocimiento y prestigio que implica una marca internacional.
5. Acceder a mercados desarrollados donde el nivel competitivo implica la mejora continua, asegurando así la excelencia empresarial. (Sistema de Información Empresarial de Canarias, 2010)

Como sustento a las ideas previamente analizadas, a continuación se presenta un resumen de las principales teorías existentes acerca de la internacionalización de empresas, detallando los autores y sus aportaciones realizadas en torno a los modelos que han establecido.

En primera instancia, como refuerzo de los literales 1 y 2 se tiene el Modelo Uppsala fue desarrollado por Johanson y Wiedersheimpaul en el año 1975, y se basó en numerosos estudios relacionados con multinacionales suecas, las mismas que a pesar de ser de pequeño tamaño, pusieron en manifiesto que las pymes generalmente siguen un proceso de expansión, que suele darse gradualmente. Se fundamenta en que el proceso de internacionalización, de manera globalizada, se da

cuando las empresas son consideradas, por su tamaño y productividad, como pequeñas y medianas. (Zaffora, 2013)

Según ésta teoría, las pymes se desarrollan en primer lugar en el país donde inician sus operaciones, sin embargo el proceso de crecimiento las llevan a tomar decisiones como la internacionalización para lograr pasar las barreras de tamaño que impone la tendencia empresarial. Existen además componentes típicos del proceso de internacionalización en ésta teoría, como lo son la falta de recursos económicos, materiales y humanos; y la inexperiencia.

En base a la falta de recursos e inexperiencia mencionadas, el proceso de internacionalización se da mediante cuatro etapas básicas en el Modelo Uppsala: exportaciones irregulares, exportaciones vía agente independiente, filiales comerciales y filiales de producción. Siguiendo cada etapa de manera progresiva, es decir, en el orden expuesto, se irá ganando consecutivamente la experiencia necesaria y la liquidez que se requiere para avanzar en el proceso de internacionalización con éxito.

Como refuerzo del literal 3, la división del riesgo de manejar en un solo mercado se sustenta con la teoría estratégica, la misma que tomó gran fuerza con la publicación de Buckley y Casson en 1976. Esta teoría se centra en exponer el motivo por el cual las transiciones de productos intermedios, ya sean éstos tangibles o intangibles, se dan entre países organizados, en vez de encontrarse determinadas por las fuerzas del mercado donde se desarrollan. Su hipótesis se fundamenta en que las empresas multinacionales se constituyen en una estrategia alternativa para crear otras actividades que generen valor agregado utilizando las fronteras nacionales y dando paso a la extensión, para lo cual deben darse dos situaciones (Scribd, 2013):

- a) Que se hayan determinado previamente ventajas que sean un soporte consistente para localizar las actividades de la empresa en un mercado internacional.
- b) Que producir el bien o servicio y venderlo en el mercado elegido en el exterior sea más rentable que cederlos a otra compañía para que sea la encargada de la distribución en el exterior.

La primera situación se encuentra directamente relacionada con los costos unitarios generados por producir en el país de origen y luego exportarlos, en comparación con producir estando ubicados en dicho país extranjero. En dicho aspecto se deben tener en consideración el costo de los factores productivos que intervienen como mano de obra, materia prima, costo de transporte, aranceles, políticas de gobierno, posibilidad de obtener economías de escala así como la estructura del mercado.

Por otra parte, la segunda situación está sustentada en los costes por transacción. “La esencia del argumento de la teoría de la internalización es la siguiente: los beneficios de la internalización, que en la medida en que se realice más allá de las fronteras nacionales implicará la creación de una empresa multinacional, surgen por la elusión de los costes asociados a las imperfecciones de los mercados externos.” (Buckley & Casson, 1976)

En el mismo sentido, el autor Michael Porter establece que el éxito en la internacionalización de una empresa está estrechamente relacionado con las características propias de la empresa, tomando como referencia sus factores internos y externos, y del mercado de origen donde opera, además se deben tener en consideración las condiciones del entorno del país donde se desea ingresar. Para tal efecto, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- a) La concentración de las actividades y decisiones.- Hace referencia a la modalidad en la cual se realizará la

internacionalización, es decir, si se producirá en el país de origen y se distribuirá para el mercado internacional, o se abrirá una nueva sucursal en el país elegido para producir allí y distribuir de forma directa a dicho mercado.

- b)** La coordinación de las actividades de la cadena de valor.- Consiste en determinar la forma en la que se coordinaran las actividades relacionadas de la empresa, ya sean las llevadas a cabo en el mismo lugar o en países diferentes.

Tabla 1. Estrategias de internacionalización según Porter

	BAJA CONCENTRACIÓN	ALTA CONCENTRACIÓN
ALTA COORDINACIÓN	Estrategia transaccional: filiales o transaccionales	Estrategia global pura: concentración en un solo país
BAJA COORDINACIÓN	Estrategia Multipaís: dispersión en varios países aprovechando las condiciones locales	Estrategia global con adaptaciones en cada país: se concentra en el producto o servicio y descentraliza las actividades de la cadena de valor

Fuente: (Porter, Michael, 1990)

En lo que se refiere a la teoría clásica de la internacionalización, o también conocida como la teoría de la proporción de factores, es el concepto que eleva al mismo nivel la importancia del capital al del trabajo que se realiza.

“Los principios de ventaja absoluta y relativa se basaban en la mano de obra en término de tiempo y costo, ya que la mano de obra era el único factor de producción en estas teorías, o el mayor determinante en el contenido del producto, países con altos costos de mano de obra no podían competir.” (García, 2011)

El modelo desarrollado por Hecksher – Ohlin expone que las ventajas comparativas se ven considerablemente influenciadas por la interacción

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

entre dos factores principales: recursos de las naciones y la tecnología utilizada en la producción. Dicho concepto realiza un enfoque especial entre las diferencias que existen en la proporción de los recursos disponibles que posee el país de origen y el país en el que se pretende llevar a cabo la internacionalización.

En síntesis, los países que poseen mayores recursos para producir cierto bien o servicio lo harán, mientras que importarán los bienes para los cuales no poseen un nivel adecuado de producción o considerados como escasos. En este modelo se impone como estrategia la maquila de productos, que generalmente se da en países subdesarrollados donde la mano de obra poco calificada es abundante y el capital es escaso.

La teoría del ciclo de vida del producto se relaciona muy estrechamente con el literal 4 previamente analizado, que establece que es importante adquirir el reconocimiento y prestigio que implica una marca internacional. Según esta teoría, desarrollada por Raymond Vernon en la Universidad de Harvard, concibe como idea fundamental que las características económicas de un determinado producto son transformadas a medida que pasa el tiempo, principalmente debido a la expansión de recursos necesarios para su producción. (García, 2011). Por lo tanto, se generan las siguientes etapas del ciclo de vida del producto:

- a) Introducción.-** Esta fase tiene como característica primordial la inestabilidad en el proceso productivo, ya que requiere de cambios constantes para encontrar el nivel que asegura la calidad integral del bien que se genera.

- b) Estandarización.-** Es la etapa en que se consideran más estables y constantes factores tales como la demanda, tecnología, diseño, proceso de planeación del producto, entre otros. Ya no se

requiere de mano de obra especializada ya que se opta por escalas mayores de producción.

- c) Maduración.-** Es la fase donde la demanda crece de manera pausada, ya que el mercado se estabiliza totalmente. El proceso para lograr la diferenciación del producto ya no se logra mediante recursos como la tecnología, sino más bien por técnicas de mercadeo.

Finalmente, el paradigma de Dunning está relacionado al mejoramiento continuo (literal 5) y establece que “una firma nacional que sólo suple el mercado de su propio país tiene varias alternativas para crecer: puede diversificarse horizontal o lateralmente hacia nuevos productos o verticalmente hacia nuevas actividades, incluyendo la producción de conocimientos; puede adquirir otras empresas en operación; o explotar mercados extranjeros.” (Dunning, 1997)

Bajo dicha teoría, las empresas realizan operaciones de inversión extranjera basándose en razones funcionales y organizativas, dejando sin exclusividad a los motivos de tipo financiero como rentabilidad o retorno de inversión. El paradigma de Dunning sugiere que la producción internacional que realice una empresa debe ser basada en tres condiciones principales, las mismas que se exponen a continuación:

- a) Mientras mayor sea la propiedad que la empresa posee sobre el bien producido, mayor es el incentivo que tiene para explotar todo su potencial.
- b) Mientras mejores condiciones presente la localización en un mercado internacional, la empresa podrá adaptarse mejor al mercado y lograr el éxito en dicho proceso.
- c) La producción que se realice en el mercado internacional será relativa a los recursos que allí posea, siendo comparado constantemente con la localización del país de origen.

La internacionalización de una empresa es un proceso que debe ser estrictamente planificado, ya que a diferencia de implementar un negocio a nivel nacional, los mercados exteriores son diferentes y desconocidos, de tal forma que se debe diseñar un plan de entrada consistente que prevea los requerimientos del mercado potencial al que intenta penetrar, lo que es conocido como un proceso de internacionalización y que consta básicamente de las siguientes etapas:

1. Establecer la demanda del mercado internacional al que se ingresará, así como el grado de cobertura que posee la competencia de ese país.
2. Establecer contacto con algún empresario que esté inmerso en la industria y que conozca a fondo el país de destino.
3. Plantear objetivos enfocados al mercado de destino.
4. Establecer la forma en que se ingresará al mercado (exportación, inversión, distribución, etc.)
5. Diseñar un plan de negocios donde conste la forma en que se distribuirá el producto, estrategias de posicionamiento, estimación de recursos materiales y humanos, inversión total y financiamiento.
6. Determinar los procesos y procedimientos: centralizados o descentralizados.
7. Establecer mecanismos de control y evaluación. (Claver & Quer, 2000)

1.6.2. Componentes de la Internacionalización

1.6.2.1. Factores internos

Antes de dar paso a la idea de internacionalizar una empresa, se deben tomar en cuenta diferentes aspectos que son de gran importancia al momento de ingresar a mercados exteriores, que generalmente son más

competitivos. Dichos aspectos están relacionados con el producto, procesos, tipo de mercados, competencia, entre otros. Según (Araya, 2009) la empresa debe contar con un producto de alta calidad que sea capaz de atraer y captar clientes en un mercado nuevo donde la marca de la empresa es totalmente desconocida, la relación mercado – producto es un punto clave en el proceso de internacionalización, en función de ofrecer un bien o servicio que cubra las expectativas o demandas del mercado al cual se pretende ingresar, Un aspecto que suele ser de gran ayuda es ingresar primordialmente a mercados que sean similares al de origen, en cuanto a cultura y dimensión se refiere, se debe realizar un análisis a fondo de las características del mercado al que se pretende ingresar, con la finalidad de rediseñar los productos o lanzar uno nuevo que sea acorde a los clientes potenciales de dicho mercado. (Araya, 2009)

En cuanto a los factores internos de la internacionalización, Existen diversas variables que, en términos globales, son determinantes para que una empresa alcance el éxito en el proceso de internacionalización las cuales se encuentran relacionadas con la capacidad de la empresa, estrategias de marketing y estructura organizacional; no obstante, los principales factores internos que intervienen son los siguientes:

- 1. Estrategia de internacionalización.-** La planeación dentro del ámbito de internacionalización es un factor que brinda la seguridad de entender los desafíos a los que se enfrenta la empresa al ingresar a mercados desconocidos, además de generar una guía a través de la cual se puede conseguir los objetivos propuestos. (Gómez, 2012)
- 2. Recursos Humanos capacitados.-** La empresa debe contar con un equipo de profesionales que tengan amplio conocimiento y experiencia en temas propios de la internacionalización, tales

como prácticas comerciales, reglamentaciones, entre otros.
(Gómez, 2012)

- 3. Ventajas competitivas de la empresa.-** Las características propias de la empresa que dan valor añadido al producto o servicio que se ofrece es lo que crea la diferenciación, aspecto que permite resaltar y distanciarse de la competencia, por lo cual se debe poseer una o varias ventajas competitivas que aseguren afrontar la competencia del país al que se pretende ingresar. (Porter, 2010)
- 4. Capacidad de producción.-** Se debe contar con una capacidad de producción que permita cumplir tanto con la demanda del mercado nacional como la del mercado internacional donde se iniciará operaciones. (Porter, 2010)
- 5. Capacidad Tecnológica.-** La inversión en investigación y desarrollo es un factor que permite la mejora continua en una organización, ya que facilitan la excelencia en los procesos, mayor eficiencia y dar respuesta a los mercado más exigentes. (Porter, 2010)
- 6. Capacidad de financiamiento.-** La empresa debe contar con una situación financiera estable y sólida que permita afrontar una inversión tan elevada como lo requiere el proceso de internacionalización; o en su defecto, que sea sujeto de crédito para que pueda optar por adquirir financiamiento en una institución bancaria. (Porter, 2010)
- 7. Plan de marketing.-** La mezcla adecuada del producto, precio, plaza y promoción que realice una empresa, es un instrumento que permitirá alcanzar el posicionamiento que se plantee como objetivo. (Porter, 2010)

8. Predisposición de los directivos.- Los directivos de la empresa juegan un rol fundamental al momento de optar por un proceso de internacionalización, ya que además de tener visión para los negocios, debe estar dispuesto a afrontar cambios, y abrirse camino en mercados extranjeros. (Gómez, 2012)

1.6.2.2. Factores externos

En el proceso de internacionalización se precisa el análisis de varios factores externos que inciden dentro las fases que se deben realizar; dentro de los cuales se pueden mencionar las condiciones con las que se debe cumplir para acceder a un mercado determinado, y los aspectos técnicos como reglamentación aduanera, aranceles, entre otros.

❖ Condiciones para acceder a un mercado

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), el acceso a los mercados está determinado por las condiciones y medidas que imponen los miembros para permitir el ingreso de mercancías y nuevos competidores a su sector o industria, hecho que fundamentalmente radica en las medidas arancelarias y no arancelarias que denominan como parámetros de entrada. (Organización Mundial del Comercio , 2014)

Para lograr el acceso a un país diferente al de origen de operaciones, una empresa debe analizarlo de manera global, entendiendo los factores principales que afectan el desarrollo de la actividad económica en él. Las características de un producto que se pretende introducir a un mercado externo deben cumplir con las exigencias propias del mismo, y en ciertos casos, se debe adaptar el bien o servicio de acuerdo a las condiciones de entrada que imponga dicho mercado. (Organización Mundial del Comercio , 2014)

❖ **Barreras arancelarias**

Las barreras arancelarias están constituidas por las tarifas que un país impone de manera oficial para ser cobradas tanto a los importadores como exportadores en la aduana de un país, por concepto de salida o entrada de algún tipo de bien o mercancías. Actualmente en Ecuador no se cobra ninguna tarifa especial por la salida de bienes exportados del territorio nacional. (PROEcuador, 2013)

Los derechos arancelarios están fijados en el Arancel de Importaciones de Mercancías; sin embargo, en el caso de Ecuador, se encuentran previstos en la Nomenclatura Andina (NANDINA), y tiene como ámbito contextual todas las importaciones de mercancías comprendidos en el primer documento mencionado.

Existen dos tipos de aranceles: los ad-valorem, que es aquel que es calculado sobre un porcentaje determinado del valor del producto; y los específicos, que para ser calculado se basan en ciertos criterios tales como peso del producto, y es un pago establecido para cada unidad de medida del bien importado. (PROEcuador, 2013)

❖ **Barreras no arancelarias**

Las barreras no arancelarias “se refiere a las disposiciones gubernamentales que obstruyen el ingreso libre de mercancías a un país determinado, poniendo requisitos de ingreso a los productos o servicios como: determinadas reglas o ciertas características.” (PROEcuador, 2013)

Existen dos tipos de barreras no arancelarias: las barreras sanitarias, que tienen como objetivo evitar el ingreso de mercancías consideradas como dañinas para la salud humana debido al contenido de elementos físicos,

químicos o biológicos nocivos; y las barreras técnicas, que consisten en los requisitos que debe cumplir cualquier producto en cuanto a sus características propias se refiere.

1.6.3. Formas de acceso a los mercados internacionales

1.6.3.1. Franquicia

La franquicia es una estrategia de internacionalización que se utiliza a gran escala actualmente, ya que permite minimizar los riesgos existentes al operar dentro de un solo mercado. Se puede definir la franquicia como la “comercialización de bienes y servicios, bajo una marca y un sistema operativo por los cuales se reciben beneficios y regalías.” (Díaz, 2004).

La franquicia se lleva a cabo a través de un contrato donde se plasman los aspectos más relevantes de la negociación entre el franquiciante, quien es el dueño de la marca, y el franquiciado, quien se obliga a pagar un porcentaje mensual por concepto de regalías, de tal forma puede hacer uso de la marca siguiendo los parámetros establecidos previamente por el propietario de la franquicia.

1.6.3.2. Exportación directa

La exportación directa consiste en la gestión que realiza una empresa por sus propios medios para lograr la comercialización y promoción de sus productos en el mercado internacional, hecho que puede ser realizado a través de un departamento o área funcional específica de la empresa o una entidad especializada que maneje dicho tema. (Blogger, 2009)

Cabe mencionar que la exportación directa implica que la empresa debe tener pleno conocimiento del mercado al cual desea enviar sus productos.

Adicionalmente debe contar con los recursos necesarios para tal efecto como personal capacitado, recursos financieros y contactos de negocios en el exterior en ciertos casos.

1.6.3.3. Joint Venture

El término Joint Venture es utilizado en el mundo empresarial para describir la asociación entre dos o más organizaciones con la finalidad de conseguir un propósito común. Es un compromiso que se da cuando se plantean proyectos que requieren de un alto nivel de planificación, inversión y financiamiento, por lo cual se complementan las necesidades y visiones de negocios de diferentes compañías. (El Mundo, 2010)

Generalmente, cuando dos empresas deciden ejecutar el Joint Venture, deben aportar cada una con sus propios capitales propios para conformar un negocio común, donde se dividen de forma equitativa e igualitaria los mismos derechos y obligaciones. Los recursos que se suelen aportar son materia prima, capital, recursos humanos, estrategias de marketing, y tecnología.

1.6.3.4. Distribuidor

La distribución es una de las modalidades que se utilizan para ingresar a mercados internacionales. Se realiza a través de compañías que compran los bienes de la empresa fabricante para exportarlos a diferentes países de destino. Es una estrategia de negocios que implica menor dificultad al momento de introducir productos a un mercado diferente al de origen. (Comunidad de Emprendedores, 2014)

A pesar de que el uso de distribuidores facilita dicho el proceso de internacionalización, también es cierto que en dicho caso la empresa fabricante pierde el control absoluto sobre la mercancía final ya que su

labor termina al momento de venderla al distribuidor, el mismo que se encarga de la comercialización y enfoque que le desee dar al producto hasta que llegue a los consumidores.

1.6.4. La ventaja competitiva aplicada a un modelo de franquicias

1.6.4.1. Procesos Gobernantes

En Ecuador no existe entidad ni organismo gubernamental específico que regule la operatividad de las franquicias, hecho que le otorga a los intervinientes de este tipo de modalidad un aspecto privado que debe ser llevado a cabo ante un juez de lo civil o elevado a escritura pública con la finalidad de que el contrato tenga la validez que requiere la ley. (Estudio Jurídico de Propiedad Intelectual Julio Guerrero, 2013)

Las empresas que optan por la modalidad de franquicias para internacionalizar sus productos se basan en las ventajas que este tipo de estrategia de negocios generan, ya que al compartir sus derechos de marca y los conocimientos que aplican en su negocio, obtienen a cambio rentabilidad sobre las ganancias de terceros. Entre las principales ventajas que adquiere el franquiciante al momento de permitir el uso de marca por otras empresas se encuentran las siguientes:

- ❖ Es una forma eficaz y rápida de implementar una nueva unidad de negocio bajo su marca, la misma que requiere de una inversión mínima debido a que es el franquiciado quien aporta la mayor parte del financiamiento.
- ❖ No incurre en gastos fijos como el personal, procesos de control, y mantenimiento.
- ❖ Amplía su mercado de acción tanto nacional como internacionalmente.

- ❖ Gana el prestigio que es característico de las marcas internacionales.
- ❖ Evita el empleo de tiempo y dinero en planes de expansión.
- ❖ Se tiene acceso a ideas innovadoras o sugerencias que proponen los franquiciados. (Blogspot, 2010)

1.6.4.2. Procesos Productivos

Las franquicias desarrollan manuales específicos para llevar a cabo sus procesos productivos de manera uniforme, ya que todas y cada una de las unidades de negocios que operan bajo la misma marca deben aplicarlos de forma igualitaria con la finalidad de mantener la calidad del producto o servicio que se brinda. Dichos manuales constituyen el “know how” de la marca, es decir el conocimiento de la práctica y didáctica del negocio.

Los manuales productivos de una franquicia son guías impresas que incluyen los aspectos implícitos en cada una de las fases del proceso de producción del bien o servicio y al momento de firmar el contrato, el franquiciado obtiene el derecho a aplicarlo en la unidad de negocio que abrirá. Cabe mencionar que para tal efecto el franquiciante tiene que capacitarlo adecuadamente con la finalidad de que éste sepa aplicar el manual de forma eficiente. (Kiser, 2009)

Además del manual productivo, existen otros manuales que suelen implementar las franquicias según el tipo de empresa de la que se trate. A continuación se mencionan algunos de ellos:

- ❖ **Manual de preapertura.-** Incluye los aspectos que conciernen desde la firma del contrato hasta la apertura de la unidad franquiciada.

- ❖ **Manual de puestos.-** En él se detallan los diferentes cargos que deben existir en la unidad de negocio, sus funciones y perfiles.
- ❖ **Manual de productos o servicios.-** Detalla de forma explícita los productos o servicios que brinda la empresa con sus respectivas características.
- ❖ **Manual de imagen corporativa.-** Hace referencia al uso de la marca, los colores, logotipos, papelería en general, señalización, entre otros.
- ❖ **Manual de software.-** Es uno de los manuales que toma mayor fuerza actualmente debido a la innovación que requiere el mundo empresarial, por lo cual se determina un software para llevar a cabo las operaciones internas. (Kiser, 2009)

1.6.4.3. Actividades de apoyo

Las franquicias tienen como criterio de operatividad la uniformidad en todos sus procesos, para tal efecto se crean los manuales mencionados en el punto anterior; sin embargo, no es suficiente para asegurar la similitud en cuanto a imagen y calidad de producto se refiere. Por lo tanto, se precisa la aplicación de actividades de apoyo que faciliten al franquiciado la implementación del nuevo establecimiento. De tal forma, la marca brinda asesoría a sus franquiciados en diferentes temas que abarcan la totalidad de procesos internos y externos que se realizan en el negocio, entre los cuales se pueden destacar los siguientes:

- **Desarrollo:** Estrategias de crecimiento y ventas de la franquicia.
- **Marketing:** Marketing local y arquitectura de la marca adaptada a las condiciones locales.

- **Diseño y construcción:** Adquisición de equipamiento y materiales para la construcción local.
- **Operaciones del restaurante:** Todos los materiales y sistemas de capacitación, y herramientas desde el sistema operativo hasta todas las plataformas de apertura.
- **Garantía de calidad:** Ayuda en la adquisición de la comida, que incluye especificaciones del producto. (Kiser, 2009)

1.7. Conclusiones del capítulo

La internacionalización de una empresa consiste en un proceso mediante el cual se busca ampliar el contexto del mercado meta, incursionando en segmentos externos donde se detecta una demanda representativa que permita la introducción de la línea de productos o servicios que se ofrece, atravesando los límites geográficos que hasta el momento han delimitado la operatividad del negocio.

Para que una empresa pueda acceder a la internacionalización y obtenga el éxito deseado debe cumplir con varios requisitos, tales como; estabilidad empresarial, reconocimiento en el mercado nacional, solvencia, situación financiera segura, acceso a fuentes de financiamiento, capacidad productiva, entre otros.

La internacionalización se puede dar mediante varias formas; sin embargo, las más practicadas actualmente son: franquicias, Joint Venture, exportación directa, y distribuidores. Según el análisis de dichas modalidades, la franquicia es la que representa mayor crecimiento empresarial debido a las ventajas que genera.

Haciendo una evaluación de los temas tratados previamente, es importante destacar los beneficios que puede traer consigo la aplicación de mecanismos de internacionalización que den una oportunidad de

crecimiento y apertura de nuevos mercados a empresas que, como “BALZO S.A.”, buscan mejorar su nivel de competitividad y de rentabilidad, en países que le permitan alcanzar una ventaja sobre sus competidores.

Es así como la internacionalización de la empresa “BALZO S.A.” representaría una oportunidad para ofrecer sus productos y servicios en mercados internacionales, donde su variedad e innovación, podrían despertar el interés de los compradores extranjeros. Además, porque ayudaría a la generación de divisas para la economía ecuatoriana, ya que los mercados internacionales son una fuente potencial para el destino de las exportaciones.

Si bien es cierto, la entrada a mercados internacionales conlleva a una gran inversión de tiempo, planificación y recursos, pero de la misma manera posee varias ventajas como la generación de fuentes de trabajo de forma directa e indirecta, ingreso de divisas al país, mejora de los niveles de rentabilidad, entre otras.

Por ello, si “BALZO S.A.” se sigue enfocando en el mercado nacional y evita la salida a nuevos mercados, sus directivos se darán cuenta que la internacionalización ya no es una opción de cambio sino una necesidad; pues la globalización ha hecho posible que las reglas del comercio internacional se estandaricen y con ello que exista una entrada y salida radical de productos desde todos los países del mundo.

CAPÍTULO II

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

2.1. Paradigma

El presente estudio aplicará una investigación de tipo cualitativa, para explorar y descubrir información sobre los diversos enfoques y perspectivas existentes en torno al proceso de internacionalización. Esto se lo hace con la finalidad de identificar de forma objetiva, las diferentes variables que influyen al momento de internacionalizar un modelo de franquicia y no estén sesgadas por la interpretación del investigador.

En la segunda parte de la investigación, se procederá a medir las variables identificadas, para determinar estándares o generalidades en el comportamiento de la empresa guayaquileña estudiada, para calificar su desempeño y establecer recomendaciones que contribuyan a la redacción de un diseño de modelo empresarial para la internacionalización de su servicio.

2.2. Método y Diseño de la investigación

Según Hernández, Fernández, Baptista en su libro Metodología de la Investigación (2010), define a la investigación descriptiva como aquel estudio que busca describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. En base a este concepto se ha podido identificar que la metodología y el diseño a utilizar en esta investigación deben ser descriptivos, ya que con este estudio se podrá identificar y analizar los factores internos y externos que intervienen en el proceso de internacionalización, además de conocer, analizar y evaluar el modelo de ventaja competitiva de Michael Porter como guía metodológica para el desarrollo de un modelo empresarial de internacionalización.

2.3. Muestra

La clase de muestra considerada para el estudio es del tipo no probabilística, ya que la elección de los elementos dependen de causas relacionadas con las características de la investigación que para este estudio deberá tener una relación con métodos y formas de internacionalizar un modelo de negocios, es por ello que se busca trabajar con una empresa asentada en la ciudad de Guayaquil, a la que se le evaluará su estructura interna formal e informal, los sistemas y procesos que intervienen en el proceso de internacionalización.

De este análisis se desarrollará un modelo empresarial para la internacionalización de la empresa, que contendrá los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el modelo de internacionalización más conveniente?
- ¿Cuál debería ser el mercado a elegir para el proceso de internacionalización?
- ¿Qué canales de distribución son los más efectivos para acceder a un mercado?
- ¿Qué particularidades presenta cada mercado objetivo (nivel de competencia, diferencias culturales, barreras a la importación, etc.) y cómo superarlos?

Las variables que fueron consideradas por el investigador para la elección de la empresa que van a ser parte del objeto a estudiar son:

- Empresa originaria de la ciudad de Guayaquil
- Pertenezca al sector de manufactura.
- Mantenga operaciones en la ciudad de Guayaquil desde el año 2005

2.4. Instrumentos y procedimientos de recogida de datos

La información de la empresa guayaquileña del sector de manufacturas, se obtendrá por medio de las siguientes herramientas:

- ***Investigación de Escritorio***

Para analizar la situación actual de la empresa en cuanto a procesos, niveles organizacionales, información financiera, operacional y administrativa recopilamos información tales como organigrama, descripción de funciones de cada personal, ficha técnica, lista de precios referenciales del producto a ser exportado, misión, visión de la compañía Balzo S.A. y los valores con los cuales trabajan, documentos que respaldan exportaciones pasadas como lo es el Manual de Exportación.

De igual forma contamos con información de diferentes páginas de internet mediante las cuales pudimos conocer precios de la competencia local, nacional e internacional, datos estadísticos de la tendencia de la industria, analizar el ciclo de vida del sector considerando la demanda, la oferta, el volumen de ventas. Conexo al tema de la internacionalización del producto pudimos extraer información sobre normativas del producto en el mercado meta, el proceso para la exportación, datos de aduana para identificar si nuestro producto debe o no pagar un impuesto por ser importado,

entre otros datos que significativamente van dando forma a nuestro proyecto.

- **Investigación Cualitativa**

- Entrevista con Andrés Coronel, Coordinador de Proyectos de Balzo S.A.
- Entrevista con Agente Afianzado de Aduanas, Lcdo. José Horacio Araujo.
- Observación en oficinas y planta de Balzo S.A., interacción con el personal para conocer los procedimientos.
- Cuestionario de Pregunta Respuesta para aclarar dudas en departamentos de operación, financiero, administrativo de ventas con el Sr. Andrés Coronel, Coordinador de Proyectos de Balzo S.A.

- Definición del sector
- Ciclo de vida del sector
- Cadena de valor de la Empresa
- Matriz Procesos vs. Estructura
- Análisis FODA
- Estrategias FO-FA-DO-DA

En la definición del sector, se pretende Identificar el sector de actividad de la empresa, para después determinar la experiencia del sector en el mercado nacional, en base a la oferta y demanda. La cadena de valor es la representación gráfica de todos los procesos de la organización. Los procesos se clasifican en: Gobernantes, Productivos y de Apoyo.

En cada eslabón de la cadena de valor hay factores de análisis interno en los que podemos encontrar fortalezas o debilidades. Se sugiere focalizarse en aquellos procesos que tiene relación directa con la internacionalización de la empresa estudiada.

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

La Matriz Procesos vs. Estructura permite listar todos los procesos de la Empresa e indicar cuál es el departamento o departamentos responsable(s) de la ejecución de cada uno de los procesos con el fin de analizar la estructura que posee la empresa y determinar si está acorde a los retos que representa la internacionalización o si debe incrementar u optimizar su tamaño.

El análisis FODA permite definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que forman parte del entorno externo e interno de la Empresa. Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Por ejemplo: recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Las oportunidades son aquellos factores del entorno que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Por ejemplo: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Se enlistará todas las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la Empresa objeto del estudio (máximo 10 de cada una). Los factores se priorizarán a través de una matriz, la cual permitirá determinar su nivel de importancia dentro del entorno organizacional.

Los factores que resulten relevantes en la matriz de priorización serán trasladados a la Matriz SWOT para realizar un “cruce” entre éstos, de tal manera que se logre formular estrategias específicas que permitan aprovechar las fortalezas internas para conseguir las oportunidades que brinda el entorno externo (Estrategias FO); estrategias que permitan aprovechar las fortalezas para cubrirse de las amenazas (Estrategias FA); estrategias que faciliten superar las debilidades aprovechando las oportunidades (Estrategias DO); y por último estrategias que permitan reducir las debilidades y evitar las amenazas (Estrategias DA).

El almacenamiento de la información se realiza de la siguiente manera: Se generan archivos magnéticos que especifiquen la actividad que realiza el consultor la fecha del levantamiento de la información, y se identifica el nombre del miembro de la organización que proporciona la información.

Se crean discos externos con la información que respalde el levantamiento de la información que son debidamente etiquetados. La información que es levantada mediante el uso de material impreso es archivada en carpetas y etiquetada adecuadamente.

Los datos que se encuentren almacenados en dispositivos de audio deben ser etiquetados de manera en el que se identifique el nombre de la persona a la que se realiza la entrevista, su cargo y la fecha en la que se realiza.

2.5. Variables del Estudio

2.5.1. Cadena de valor de la Empresa:

Escribe el modo en que se desarrollan las actividades y acciones de una empresa y que determina esto mismo en diferentes aspectos de la misma para así generar valor al cliente final. El análisis de la cadena de valor

permite mejorar el proceso productivo, ya que puede apreciarse en forma detallada y sistemática el funcionamiento de la compañía. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor.

2.5.2. Matriz Procesos vs. Estructura

Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes; y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. Esta estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

2.5.3. Análisis FODA:

Es una herramienta de planificación estratégica utilizada por empresas, que busca identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio. El objetivo primordial del análisis FODA es orientarlo hacia los factores que dirigen a una empresa o negocio determinado al éxito. Esta herramienta de trabajo es posible dividirla en dos partes; una interna y otra externa. La parte interna del FODA dice relación con las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, y al ser de naturaleza interna la empresa u organización tiene un cierto control sobre ellas. La parte externa del análisis FODA está constituido por las oportunidades y las amenazas, ambos elementos externos basados en

otras empresas que son consideradas como la competencia y las características propias de cada mercado, incluyendo las regulaciones.

2.5.4. Estrategias FO-FA-DO-DA:

Una vez listadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se puede buscar interrelacionarlas buscando estrategias FO, que permite el uso de fortalezas para aprovechar oportunidades; estrategias FA, aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.; estrategias DO para vencer debilidades aprovechando oportunidades y por ultimo estrategias, DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

2.6. Técnicas de análisis de información

El proceso de análisis de la información recolectada es una de las fases más importantes de la investigación, ya que a partir de tal actividad se generarán las conclusiones pertinentes para el estudio. Por lo tanto se deberá seguir un determinado procedimiento, donde la planificación juega un rol importante. Dicho proceso consta de las siguientes técnicas (Saiz Carvajal, 2013):

- **Revisión y reducción de datos.-** El primer paso es la simplificación o resumen de la información obtenida en el estudio, con la finalidad de que pueda ser manejada de forma eficaz. Se suele realizar una separación en unidades de información segmentadas bajo criterios contextuales, espaciales, temporales, sociales o temáticos.
- **Disposición y transformación de datos.-** Una vez obtenida la información simplificada, se puede disponer de ella de manera que

se facilite su interpretación y por ende su análisis. Se pueden considerar transformaciones gráficas o descriptivas.

- **Análisis de contenido.-** Se realiza un análisis previo donde el investigador se familiariza con los y datos obtenidos, preparando posteriormente el material para la selección de unidades de análisis, debiendo se éstas los puntos más relevantes del estudio. Luego se procede a reconstruir frases que describan la idea principal de los puntos estratégicos de la información.

2.7. Cronograma de implementación

El cronograma a utilizar para la ejecución de las técnicas de investigación y la descripción de los resultados, se lo realizará en siguientes etapas clasificadas en:

Tabla 2: Cronograma de implementación

DURACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO EN MESES		5 meses																									
		Enero					Febrero				Marzo				Abril					Mayo				Junio			
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Definición del tema	■																									
2	Aprobación del Tema		■																								
3	Preparación y elaboración de Capítulo I			■	■	■																					
4	Revisión capítulo I					■																					
5	Entrega Capítulo I					■	■	■	■																		
6	Preparación y elaboración de Capítulo II						■	■	■	■																	
7	Entrega Capítulo II									■	■	■															
8	Elección de la Empresa											■	■	■													
9	Entrevistas a los directivos													■	■	■											
10	Definición de Modelo de Internacionalización															■											
11	Elaboración de la Cadena de Valor																■										
12	Análisis de reglamentos nacionales e																	■									
13	Preparación de Capítulo III																		■								
14	Estructuración de la propuesta																			■	■	■					
15	Elaboración de Presupuesto																					■					
16	Presentación a Directivos																						■				
17	Aprobación de la Empresa																							■			
18	Finalización del Proyecto.																								■		

Elaboración: Autor

Jimmy Roberto Santur Larreta
 Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

CAPÍTULO III

PROPUESTA: PLAN DE INTERNACIONALIZACION PARA EL PRODUCTO COCINADOR SUMERGIBLE DE LA EMPRESA BALZO S.A

3.1. Caracterización de la empresa objeto de estudio

3.1.1. Cultura empresarial de la Empresa BALZO S.A.

3.1.1.1. *Misión*

Diseñar y fabricar Maquinarias y Equipos de la más alta calidad y de bajo costo de mantenimiento para plantas empacadoras de camarones y plantas procesadoras de alimentos, mediante la eficiencia, dedicación e innovación continua.

3.1.1.2. *Visión*

Ser una empresa innovadora por naturaleza, líder de Latinoamérica en el diseño y fabricación de Maquinarias y Equipos que contribuyan al desarrollo tecnológico industrial de la región de manera apropiada

3.1.2. Valores Corporativos

- **Disciplina**
Somos puntuales y Realizamos nuestras tareas asignadas en el tiempo establecido y de forma ordenada.
- **Compromiso**
Es nuestra palabra convertida en acciones positivas con la empresa y sus objetivos, con nuestros clientes, con nuestros proveedores, con nuestra ciudad y con nuestro país.
- **Lealtad**

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Yo soy parte de la familia incondicional de Balzo, yo cuido y llevo en alto sus principios y valores.

- **Respeto**

Somos lo que proyectamos, No hacemos a otros lo que no queremos que te hagan a nosotros.

- **Trabajo en Equipo**

Cuando unimos nuestras manos construimos grandes proyectos de calidad, porque unidos llegamos más lejos.

- **Pro-actividad**

Tenemos iniciativa y actuamos sin que nadie se lo diga, enfocados siempre en nuestra misión y visión Corporativa.

- **Innovación y mejora continua**

Somos innovadores por naturaleza, estamos constantemente creando y progresando, implantando productos de calidad y mirando siempre hacia la excelencia.

3.1.3. Área de la empresa donde se desarrolla el estudio.

BALZO S.A. es una empresa ecuatoriana que lleva 21 años operando en el mercado nacional y tienen como actividad principal el diseño, ingenierías, construcción y reconstrucción de maquinarias para el sector acuícola. Actualmente la empresa fabrica máquinas clasificadoras de camarón, máquinas lavadoras de gavetas, sistemas inteligentes de transportación procesos IQF y maquinarias y equipos especializados para dar valor agregado, entre ellos se encuentra su nuevo producto el “Cocinador continuo sumergible”, el cual es un sistema innovador que permite a las empresas empacadoras vender su producto cocido o pre cocido.

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

3.1.4. Factores claves del éxito del área objeto de estudio.

BALZO S.A. es una empresa ecuatoriana que opera en el mercado nacional y tienen como actividad principal el diseño, ingeniería, construcción y reconstrucción de maquinarias para el sector acuícola. Recientemente ha lanzado al mercado su nueva máquina “Cocinador continuo sumergible” el cual es un sistema innovador que permite precocinar el producto que las empresas empacadoras de camarones ofrecen.

Se ha elegido como mercado meta a Colombia. Aquí la industria de diseño y fabricación de máquinas se encuentra en una etapa introductoria por parte del mercado local. Sin embargo la adquisición de este tipo de maquinarias se da por una relación directa, pero no existe realmente un proveedor local o un trabajo especializado a las necesidades del mercado de diseño o consultoría como ofrece Balzo S.A. en Ecuador. Cabe recalcar que basado en el incremento que se dio en las ventas de camarón cocido de exportación a Rusia, sería un mercado en donde la industria de estos productos crecería.

Para la evaluación del mercado se basó en la oferta y demanda de maquinarias semejantes a las que ofrece BALZO S.A. y también en la evolución de la exportación camaronera de dicho país.

Finalmente, se ha sugerido la implementación de un modelo de Plan de Internacionalización y de promoción a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, incluido costos del proceso de exportación y trámites aduaneros, el cual servirá como guía para BALZO para poder exportar y promocionar su producto al mercado colombiano.

3.1.5. Diagnóstico de la capacidad exportadora

Cocinador sumergible continuo

El Cocinador Continuo Sumergible es una máquina utilizada para cocinar o pre cocinar diferentes tipos de productos alimenticios, desde vegetales hasta productos marítimos, entre ellos los camarones y calamares. Tiene una estructura en tubo cuadrado de 38 mm. y un tanque interior construido en plancha de acero inoxidable. Posee una capacidad para cocinar de 500 a 700 libras de camarón, pero adaptable a la capacidad de producción necesaria para el cliente. Sus dimensiones aproximadas son las siguientes:

- Longitud: 3 Metros
- Alto: 1 a 1.3 Metros
- Ancho: Depende de la capacidad y el producto requerido

Actualmente la empresa Balzo S.A. ha desarrollado este producto para su comercialización en el mercado local y regional enfocado directamente a camaroneras. Para manejar la máquina, poner el producto a cocinar en ella, la puede dirigir un operario que pondría el camarón en ella o dependiendo de la empresa, puede ser un sistema netamente automatizado dependiendo del sistema que maneje la misma. Es preciso mencionar que puede modificar la temperatura y velocidad a la que se cocine el producto para mayor precisión. La industria dentro de la que se encuentra Balzo S.A. es la del diseño, ingeniería, construcción, reconstrucción y mantenimiento de equipos del sector de acuicultura. (Ver anexos N°1)

3.1.6. Ciclo de Vida de la Industria

3.1.6.1. Ciclo de Vida de la Industria Local

Dentro del ciclo de vida de la industria podemos definir que se encuentra en una etapa de crecimiento; ya que no existen empresas que se dediquen a la actividad de diseño, ingeniería y producción de maquinarias para el sector de acuicultura, *“por lo general existen algunos talleres que se enfocan netamente a la comercialización de éstos, ellos tienden a comprar las máquinas en otros países, algunas usadas, y las reconstruyen en el taller”* según lo mencionado por el Sr. Andrés Coronel, el coordinador de proyectos de la empresa Balzo S.A.” y basados en los resultados del benchmarking.

3.1.6.2. Oferta Local

En el siguiente recuadro se puede encontrar a las empresas que se enfocan a ofrecer maquinarias al sector camaronero.

Tabla 3: Comparación de las empresas locales.

Empresas/ Categorías	BALZO S.A.	MEPROSA S.A.	B&T	XL - MAQUINARIAS
Actividad	Diseño, ingeniería y construcción de Maquinarias para el sector de Acuicultura	Fabricación de equipos para la industria pesquera y de transportadores en acero y Acero Inoxidable para productos alimenticios y farmacéuticos	Diseño y construcción de equipos para camarónicas	Asesoramiento ,diseño fabricación y puesta en marcha de Plantas para el procesamiento del camarón , industrias alimenticias y afines , contando con más del 50% del total de los equipos de clasificación de camarón fabricados e instalados en Ecuador

DISEÑO DE UN MODELO EMPRESARIAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
EMPRESA BALZO S.A.

Segmento de Mercado	Sector acuícola	Industria pesquera y transporte	Industria camaronera	Industria Camaronera
Producto	Cocinador continuo sumergible	Cortadora de pouch- comprimidora de pouch - lavadora y enjuagadora de latas cocinador continuo - dosificadora para latas -mesas de empaque - elevadores magnéticos de latas - alineadores de latas - divisor de latas - transportadores de latas- volteadores de cajones - transportadores de enjuague y eviscerado de atún	Intercambiadores de calor en acero inoxidable - Equipos para empacadoras de camarón en acero inoxidable -Cosechadoras de camarón - Equipos de aireación para acuicultura - Estaciones de bombeo completas tanto en tierra firme como	Lavadora de cestas, tanque recepción, transportadores, tanque dosificador, accesorios generales, glaseador, mesa descabezadora, tanque de inspección, clasificadora, empaque directo, mesas valor agregado, carros de congelación
Plaza	Ecuador	Ecuador	Ecuador	Brasil, Colombia, Nicaragua, Perú, Honduras, Venezuela, Malasia, México, Brunei

Elaboración: Autor

3.1.6.3. Demanda Local

Se ha considerado a todas las empresas exportadoras del sector camaronero como posibles demandantes, que vendieron sus productos en el exterior en el año 2010. Es válido recalcar que en Ecuador existen aproximadamente 100 empresas que se dedican al procesamiento del camarón. Para conocer este detalle, se utilizó la Sub partida: 030613 (*Camarones, langostinos y demás Decápodos natantia*) en la

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

“CONSULTA DE EXPORTADORES POR NANDINA” en la página web del BCE. A continuación el detalle por descripción:

3.1.6.4. Proyección de la Oferta

La oferta en los últimos 5 años no ha crecido en tal magnitud. Acorde al siguiente recuadro podemos observar que el promedio de las empresas fabricantes y exportadoras de este tipo de maquinarias no pasa de 3. Pero son quienes también están capacitados para abastecer el mercado local.

Tabla 4: Evolución del sector fabricación de maquinarias para el sector camaronero en los últimos 5 años

SUBPARTIDA NANDINA 84388020: (máquinas y aparatos para la preparación de pescado o de crustáceos, moluscos)		
AÑO	NUMERO DE CAMARONERAS	% DE VARIACION
2006	3	
2007	2	67%
2008	1	-50%
2009	3	300%
2010	2	67%
2011	1	-50%
2012	1	0%
2013	1	0%

Fuente.: Banco Central del Ecuador; Elaboración: Los Autores

En promedio el sector anualmente crece un 96%. Sin embargo, cabe destacar a las empresas o persona natural como LANDIVAR BAQUERIZO CESAR XAVIER (**XL – MAQUINARIAS**) se mantiene entre los exportadores registrados durante los 5 últimos años e inclusive es el único exportador de esta maquinaria en el 2008. Con esto podemos concluir que el mercado es muy limitado en cuanto a los exportadores de este tipo de productos siendo el mercado es muy limitado.

3.1.6.5. Evolución del precio

El siguiente gráfico muestra la evolución del precio por año por tonelada exportada de las maquinarias en el periodo 2006 – 2013. (Ver anexo N°1)

Como podemos observar no existe una tendencia marcada respecto al precio por tonelada exportada, y podemos destacar el repunte del 2011, considerando que en ese año el único exportador fue LANDIVAR BAQUERIZO CESAR XAVIER (**XL – MAQUINARIAS**).

La fluctuación tan volátil del precio por tonelada se debe a que el camarón es un producto considerado commodity, por lo cual su variación de precios dependerá mucho del comportamiento de los mercados internacionales y de sus principales productores e importadores a nivel mundial.

“El mercado del camarón con valor añadido se ha mantenido estable y firme y la oferta se mantiene controlada, especialmente para camarón cocido. En muchos casos la oferta del extranjero ha estado aislada del mercado actual y últimamente los importadores se han mostrado reacios a comprometerse con un mayor nivel de entregas futuras”¹, por estas razones la fluctuaciones de precios han sido muy variadas, además que el precio por tonelada dependerá mucho de la calidad del producto y el valor agregado que este posea. (Ver anexos N°2).

3.1.6.6. Evolución de la Demanda

Debido al crecimiento del sector de acuicultura, reflejado en el siguiente recuadro, les beneficia a las empresas que se dedican a este negocio, sobre todo a Balzo s.a., la aceptación a la tecnología dentro de la industria camaronera les ha permitido entrar a una etapa de crecimiento a

¹ Revista Panorama Acuícola, Artículo “Reporte del mercado de camarón”, Autor: Urner Barry, fecha de publicación 10 de enero de 2011, http://www.panoramaacuicola.com/urner_barry/2011/01/10/reporte_del_mercado_de_camaron.html

Jimmy Roberto Santur Larreta

Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

toda la industria de diseño y construcción de maquinaria especializada para este sector y ofertar este tipo de productos que le da un valor agregado al cliente.

En promedio, anualmente el sector camaronero ha venido creciendo un 27%. Sin embargo, debemos considerar el desfase en los años 2008 y 2009 que son los años en que la crisis mundial nos afectó considerablemente. Acorde a la directora ejecutiva de la Cámara Nacional de Acuicultura, el sector camaronero en lo que va del año 2014, registra un crecimiento del 25% basado en las ventas anuales que tienen prevista en termina el año en USD 950 millones.²

Conforme a lo que indica la directora ejecutiva de la Cámara Nacional de Acuicultura, esto debe ser aprovechado por la compañía Balzo S.A. para valerse del mercado local y proveer al sector camaronero de la maquinaria que están ofertando. Los camaroneros ecuatorianos buscan calidad en vez de cantidad, en la venta del producto y el Cocinador Continuo Sumergible puede darle este valor agregado que busca el sector. Cabe destacar que del total del sector podemos considerar como clientes potenciales a 35 exportadores que han importado maquinaria para el procesamiento del camarón entre el 2006 y el 2010.

3.1.7. Análisis de las Cinco fuerzas de Porter

(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes (Baja)

- Existe una baja concentración de compañías de Diseño y Manufactura de maquinarias dentro del mercado

² Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica Andes, Artículo 2Sector camaronero ecuatoriano registra crecimiento del 25% en lo que va del año” por ANDES/MH, Fecha de Publicación 28 oct 2011 <http://andes.info.ec/actualidad/sector-camaronero-ecuatoriano-registra-crecimiento-del-25-en-lo-que-va-del-ano-105964.html>

Jimmy Roberto Santur Larreta

Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Colombiano, versus la alta concentración de compradores potenciales (Empacadoras).

- El grado de dependencia del canal de distribución es alto, los compradores dependen netamente de la gestión del vendedor para que les haga llegar la maquinaria. Cliente espera entrega in situ.
- Debido a que la compra no es por volumen al ser maquinaria, el poder del comprador es baja; ya que se vende por unidad el producto y es difícil negociar los precios.
- Volumen de compra de maquinaria es bajo dado que estas máquinas tiene un período de vida útil de 15 años. Existen piezas que se deben ir cambiando cuando se desgastan como es el caso del serpentín a vapor 3 años, bandas transportadoras de 6 a 8 años y otros accesorios cada 2 años. Están en función del uso y mantenimiento de los equipos.
- No existe una gran cantidad de empresas que oferten este servicio especializado de diseño y manufactura de maquinarias, por lo tanto los compradores no pueden cambiar de empresa tan fácilmente de acuerdo a la conveniencia en precio y tiempo de entrega (disponibilidad de la máquina).
- No existe una gran variedad de información de estos productos a menos que se comuniquen con el canal directamente.
- Sensibilidad del comprador al precio es baja; ya que el comprador no posee una gama de proveedores del producto, por lo general se tenderán a manejar con la misma compañía indiferente al precio del producto.
- Ventaja diferencial del producto es el servicio especializado que ofrece Balzo como la asesoría, diseño, manufactura y reconstrucción de maquinarias, en donde tratan de ajustar

sus productos a las necesidades del cliente específicas. Además de ofrecer el servicio post-venta para el mantenimiento de la maquinaria.

Conclusión: El poder de negociación de los clientes es relativamente Bajo dado que éstos no tienen opción a negociar sino más bien a recibir un producto terminado y específico de una compañía especializada en el sector garantizando el pleno y adecuado funcionamiento y mantenimiento del equipo.

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

- Por la falta de información y proveedores directos la gestión de venta para este nuevo producto toma un mayor tiempo, por ende es preferible manejarse con su proveedor actual, ej. El cocinador sumergible continuó por un cocinador de vapor.
- Los proveedores de materia prima principal, acero, se encuentran ubicados en Ecuador, por lo tanto mantienen costos bajos porque su producción reside en el mismo país.
- Son sensibles al precio, por la cantidad de ofertantes de la materia prima es fácil cambiar de proveedor.
- Mantienen proveedores fijos para el suministro de su materia prima principal que es el acero inoxidable calidad 304. Dado que Ecuador es un país productor de acero la adquisición de la materia prima se la adquiere de inmediato. Caso contrario, se la obtiene por medio de proveedores relacionados, no existe una dependencia hacia el proveedor.
- La posibilidad de que competidores mantengan una integración vertical hacia atrás en donde Balzo S.A. mantuviese una desventaja al depender de sus proveedores y no contar con empresas relacionadas a su giro de negocio que le puedan ofrecer la materia prima; es decir, que tengan

una empresa ferretera para poder comprar las bandas, moto reductores, entre otros o que fabrique acero inoxidable.

- Los costes materia prima son medio en relación con el coste del producto final; esto genera para la empresa un margen de utilidad considerable.

Conclusión: El poder de Negociación de Proveedores es Bajo dado que Balzo S.A. no depende de un único proveedor para la producción de sus productos. La materia prima es alrededor del 50% del precio, el 20% corresponde a la Mano de Obra y el 30% es el margen de utilidad esperado.

(F3) Amenaza de nuevos entrantes

- Existencia de barreras de entrada:
 - Existen requerimientos de capital: Inversión inicial es alta para la producción de maquinarias.
 - No se maneja bajo economías de escala; ya que venden maquinarias se manejan por pedidos, no es conveniente mantener stock.
 - Es necesario estar al día con los cambios de la tecnología de punta; con el fin de no perder ventaja competitiva versus a las otras empresas.
 - El sistema de distribución, no existe un cuello de botella, al manejarse por pedidos se dedican a la construcción de la máquina bajo el tiempo determinado.
 - Diferenciación del producto es alta, en diseño que a su vez se ajusta a las necesidades específicas según el requerimiento del comprador, en forma y beneficios (Mantiene mayor tonelaje y a mayor velocidad).
- Acciones del gobierno:

- Existen inequidades políticas con el país a donde se desea ofertar el producto. Discrepancias gubernamentales que han aumentado regularmente.
- Existe facilidad de movimientos de capitales entre ambos países.
- Se ven beneficiados por acuerdos comerciales (ALADI, CAN y MERCOSUR).
- Tipo de cambio, nos vemos beneficiados por la depreciación del peso Colombiano versus el dólar americano.

Conclusión: Las barreras de entrada son Altas; por ende la amenaza de nuevos entrantes son bajas; ya que los avances tecnológicos de nuestro país en relación al colombiano no son directamente proporcionales al manejo de la economía, por lo cual nos vemos afectados también por las acciones del gobierno ecuatoriano hacia el colombiano cada vez se ven afectadas al no poder llegar a un acuerdo definitivo.

(F4) Amenaza de productos sustitutos

- Los precios de los productos sustitutos, calderos, se encuentran en el mismo rango de precios que el cocinador continuo sumergible. Proporcionando una desventaja directa hacia el producto porque el cliente tiene mayor acceso a este y conocimiento de este sustituto.
- La propensión al cambio depende del tiempo de vida de la máquina y el incremento en la producción deseado por la empresa que lo adquiera.
- El costo de cambio es alto; ya que las empresas tendrían que hacer un cambio en el proceso de su maquinaria y operacional. A su vez los costos de implementación de la

maquinaria y el cuello de botella para implementarla les generaría una pérdida en la producción.

- Nivel percibido de diferenciación del producto es alto; ya que los beneficios que este da son superiores al compararlo con los que ya están siendo utilizados actualmente. Por ejemplo: El cocinador sumergible le permite al exportador mantener mayor tonelaje (libras/hora) y cocinar más rápido a diferencia del cocinador de vapor.

Conclusión: La amenaza de productos sustitutos es Media dado que existen productos similares, pero tenemos la ventaja que conserva el tonelaje y el grado de cocción del camarón u otros productos para los cuales se quiera utilizar el cocinar continuo sumergible.

(F5) Rivalidad entre los competidores

- Rivalidad de competidores actuales:
 - Existen grandes empresas como Shangyu Kanglong Refrigeration and Fanner Equipment Co., Ltd que se dedica al procesamiento, refrigeración, congelación y preservación del camarón y está posicionado en China compitiendo con grandes empresas como lo es Laitram y localmente con Balzo S.A.
 - La industria está concentrada en dos empresas que se dedican a lo mismo Balzo S.A. y XL Maquinarias, en donde XL Maquinarias ya maneja operaciones en el país de destino.
 - Existen compañías dedicadas a esta actividad que importan este tipo de maquinaria para luego ponerlas a producir y al ser usadas cuando presentan imperfecciones las llevan a talleres para que las arreglen.

- Los talleres en donde se arreglan las máquinas se consideran competencia indirecta porque al adquirir conocimiento en la práctica en el reparo de estos equipos ellos mismos pueden invertir e incursionar en el negocio.
- Existe una alta diferenciación de productos entre las distintas empresas porque Balzo S.A. le da un valor agregado a su producto.
- El crecimiento de la industria es relativamente bajo, considerando que Balzo S.A. ya tiene 20 años en el mercado y no posee una gran competencia directa.
- Barreras de Salida:
 - Son bajas, ya que no han invertido en material de materia prima, si no por pedidos, no han industrializado su producción; por ende no tienen que recuperar una gran inversión y la liquidación del personal es baja, por lo que solo poseen 12 personas fijas para la fabricación y diseño de las máquinas. Las interrelaciones con otros negocios no es alto, dependen netamente de los pedidos de productos que tengas, tanto con los proveedores como con sus compradores.

Conclusión: Rivalidad de competidores actuales y barreras de salida es Baja. No poseen competencia que se entienda como una amenaza dado que el mercado para este tipo de productos es reducido. Los pocos competidores que tienen dependen netamente de la venta de primeras máquinas como lo es para el caso de los talleres y, para el caso de los competidores internacionales es más conveniente importar las piezas de la máquina para luego ensamblarlas y que el costo no sea tan alto.

3.1.8. Cadena de Valor de Balzo S.A.

Como parte del análisis del diagnóstico, se ha elaborado la cadena de valor de la empresa donde se puede visualizar claramente los departamentos que la componen. Se analizó y definió qué áreas pertenecen a cada nivel de la cadena, en este caso el nivel gobernante, el nivel productivo y el nivel de apoyo con la descripción de funciones suministrada por la compañía Balzo S.A. e información obtenida de la entrevista con el Sr. Andrés Coronel.

Al delimitar los departamentos que contribuyen a cada uno de los procesos de la empresa se pudo identificar los cuellos de botella y uno de ellos es que al incrementar su capacidad de producción la empresa necesitará contratar más personal para planta dado la fabricación de las máquinas y el personal que necesita para ello. Dentro de los procesos de la empresa éste se pudo identificar de una manera rápida y efectiva dándonos la oportunidad de crear estrategias que posteriormente se detallarán y acciones correctivas que serán necesarias tomar para un mejor desempeño y sostenibilidad para la empresa. Además se puede establecer que procesos ayudan a la generación de valor dentro de la compañía para potencializarlos con medidas oportunas.

Tabla 5: Matriz Estructura Vs. Procesos

PROCESOS	CADENA DE VALOR	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	GERENCIA GENERAL		COORDINACION DE PROYECTOS		JEFATURA DE PLANTA			FINANZAS E INVENTARIOS	
			PRESIDENTE	SECRETARIA	COORDINADOR	PASANTE	JEFE	ASESOR TECNICO	TONEROS Y SOLDADORES	CONTADOR	ASISTENTE DE COMPRAS
GOBERNANTES	PLANEACION ESTRATEGICA	Toma de decisiones estratégicas	<input checked="" type="checkbox"/>								
		Reuniones con clientes y proveedores	<input checked="" type="checkbox"/>								
		Revisión y seguimiento mensual del presupuesto	<input checked="" type="checkbox"/>								
		Revisión de resultados financieros	<input checked="" type="checkbox"/>								
	COORDINACION DE PRYECTOS	Elaboración del presupuesto anual de la empresa			<input checked="" type="checkbox"/>						
		Elaboración del plan de mercadeo de la empresa			<input checked="" type="checkbox"/>						
		Revisión mensual del plan de mercadeo			<input checked="" type="checkbox"/>						
		Elaboración de informes bi mensuales de resultados			<input checked="" type="checkbox"/>						
		Elaboración de flujo de efectivo proyectado anual y mensualmente			<input checked="" type="checkbox"/>						
	GESTION FINANCIERA	Elaboración de estados de resultados para (srl, super de compallian)								<input checked="" type="checkbox"/>	
GESTION DE MERCADEO	Negociación con clientes, estudios de mercado, palnificación de ventas			<input checked="" type="checkbox"/>							
GESTION DE CALIDAD	Revisión de maquinarias, pruebas de funcionamiento etc.					<input checked="" type="checkbox"/>					
PRODUCTIVOS	COMERCIALIZACION	Órdenes de pedido para compra de material									<input checked="" type="checkbox"/>
		Cotizaciones de compra de material									<input checked="" type="checkbox"/>
		Recepción de material solicitado					<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
		Manejo de la bodega y materias primas									<input checked="" type="checkbox"/>
		Elaboración de cotizaciones para ventas						<input checked="" type="checkbox"/>			
		Negociaciones de plazos y descuentos para compras			<input checked="" type="checkbox"/>						
	DISEÑO E INGENIERIA	Descripción de procesos de fabricación						<input checked="" type="checkbox"/>			
		Planificación y seguimiento de la fabricación de las maquinas			<input checked="" type="checkbox"/>						
	FABRICACION	Fabricación y construcción de las maquinas							<input checked="" type="checkbox"/>		
		Entrega de planos con órdenes de trabajo a trabajadores					<input checked="" type="checkbox"/>				
MANTENIMIENTO	Revisión y prueba de la máquina terminada					<input checked="" type="checkbox"/>					
SERVICIO POST VENTA	Dirigir trabajos de reparación y mantenimiento de maquinas					<input checked="" type="checkbox"/>					
	Líderar proyecto de certificación de calidad			<input checked="" type="checkbox"/>							
APOYO	GESTION ADMINISTRATIVA	Visitas a clientes y futuros prospectos	<input checked="" type="checkbox"/>								
		Participación en ferias nacionales e internacionales de promoción	<input checked="" type="checkbox"/>								
		Coordinación y preparación de stand y materiales para las ferias			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
		Elaboración de contratos de venta de maquinarias			<input checked="" type="checkbox"/>						
	GESTION DE CONTABILIDAD Y NOMINA	Elaboración de guías de remisión y pago a proveedores		<input checked="" type="checkbox"/>							
		Cobranzas y seguimiento a clientes		<input checked="" type="checkbox"/>							
	CAPACITACION AL PERSONAL	Motivación al personal			<input checked="" type="checkbox"/>						
		Charlas y conferencias al personal			<input checked="" type="checkbox"/>						
	GESTION DE COMPRAS Y TRAMITES VARIOS	Revisión de correos electronicos y agenda de la empresa		<input checked="" type="checkbox"/>							
		Archivo de documentacion general		<input checked="" type="checkbox"/>							
Tramites varios (pago de sueldos, impuestos prediales, srl, etc)			<input checked="" type="checkbox"/>								
			6	6	12	no cuenta con funciones específicas asignadas	6	3	1	1	4

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

3.1.8.1. Procesos Gobernantes

Las decisiones estratégicas de la compañía las toma la Presidencia, la Ing. Susana Aizaga, ella decide que productos se lanzarán al mercado para proceder con su comercialización. Balzo procura comercializar todos los productos que ofrece y el diseño se lo realiza de acuerdo a la necesidad que perciben de los clientes y lo que todavía no existe en el mercado, como el cocinador sumergible continuo que simplifica el proceso de sus clientes que gusten comercializar camarón cocinado para darle un valor agregado y ser eficientes al reducir tiempos.

3.1.8.2. Procesos Productivos

Dentro del análisis de procesos de la empresa se notó que en el sector productivo la variable principal es el tiempo.

“Tras una entrevista con el Sr. Andrés Coronel pudimos definir los puntos más importantes dentro de cada uno:

3.1.8.3. Tiempo

El tiempo de construcción de la máquina y el tiempo de entrega del pedido están relacionados; ya que se manejan bajo pedido, por ejemplo la fabricación del cocinador es de aproximadamente 20 días laborales y aseguran entregar el producto terminado en 30 días por cualquier eventualidad que pueda ocurrir.”

3.1.8.4. Procesos Apoyo

Como principal proceso de apoyo está la gestión de compras, ya que si no se organizara su logística influenciaría directamente el proceso productivo.

3.1.8.5. Materia Prima

La principal materia prima es el acero inoxidable calidad 304, esa la consiguen en el mercado local y se solicita en el momento en que nos contratan una máquina. Mencionaron que no es conveniente llenarse de stock porque es fácil conseguir el acero inoxidable. Básicamente planchas y tuberías.

Por lo general se hacen dos pedidos de material conforme al progreso de la fabricación. Las motos reductoras que son parte del cocinador sumergible también se consiguen en el mercado local y se compran dos a semanas previas a la conclusión de la fabricación. Las bandas se hacen bajo pedido y las consiguen apenas firman el contrato por la adquisición de la máquina, porque esas se las importan desde EE.UU. y tardan entre 3 y 4 semanas en llegar. Finalmente, los accesorios se compran también una vez contratada la máquina, pero eso podemos abastecernos previamente para tener un stock de ciertos productos.

3.1.9. Análisis FODA

Una vez realizadas las investigaciones de los distintos departamentos de los cuales dispone Balzo S.A. hemos identificados las siguientes
Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para posteriormente, extraer las más representativas y ejecutar un programa de estrategias que se deberán seguir para poder evaluar el avance en las funciones interdepartamentales.

FORTALEZAS

1. Control administrativo y planeación estratégica en tiempos determinados.
2. Decisiones pueden tomarse rápidamente, debido al tamaño y estructura de la empresa.
3. Procesos se pueden controlar de manera más rápida y efectiva.
4. No hay problemas de stock, materia prima para procesos siempre disponible.
5. Cumplimiento en fechas de entrega de los equipos en plazo estimados y programados.
6. Amplia experiencia en el mercado.
7. Especialistas y líderes en fabricación de maquinarias para procesamiento y clasificación del camarón.
8. Personal calificado para la fabricación de las maquinas.
9. Cuentan con proveedores quienes les suministran la materia prima inmediatamente.
10. Posibilidades para aumentar su capacidad de producción dado al costo/hora hombre de la máquina.

DEBILIDADES

1. Estructura organizacional poco descentralizada.
2. Poca capacidad de reacción ante aumento repentino de la demanda.

3. Falta de promoción de la compañía (imagen corporativa, publicidad, diseño de página web poco atractivo).
4. No disponen de una fuerza de ventas que esté capacitada para poder incentivar las ventas.
5. No cuentan con procesos documentados lo cual complica los procesos al momento de contratación de nuevo personal para oficinas /fabricación.
6. Alta concentración de actividades en pocos funcionarios de la empresa.
7. Proceso de reestructuración interna podría afectar el rendimiento de la compañía.
8. Las funciones tienden a caer sobre la gerencia y presidencia de la empresa lo cual se percibe como un inconveniente en el clima laboral.
9. No han tenido mayores ventas hacia mercados internacionales lo cual puede afectar futuras negociaciones al exterior.
10. Falta de procesos de apoyo.

OPORTUNIDADES

1. Innovación en las tecnologías de diseño y fabricación de maquinarias para el procesamiento de camarón, sus derivados y demás productos que se puedan cocinar por medio de esta máquina como vegetales tipo brócoli, coliflor, verduras, papas, entre otras.
2. Acuerdos y tratados comerciales dentro de la comunidad andina
3. Desarrollo de la industria camaronera en el mercado meta
4. Accesibilidad a créditos financieros que ayuden a soportar el proceso de internacionalización.
5. Oferta mínima/nula de servicio de complementarios para el sector (reparación y mantenimiento).

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

6. Expansión hacia otros segmentos de mercado
7. Aprovechamiento de geografía del país de destino (acceso al océano pacifico y al mar caribe)
8. Economía estable y en crecimiento, altos niveles de inversión extranjera.
9. Incentivos y programas de desarrollo impulsados por el gobierno ecuatoriano para el fomento de las exportaciones
10. Las expectativas de cliente sobrepasen las que se conocen en el mercado, esto permitiría un incremento en ventas a un corto plazo.

AMENAZAS

1. Competencia puede afianzarse dentro de mercados internacionales
2. Apertura de nuevas compañías al ver la oportunidad de emprender en un nicho de mercado tan definido como lo es el camaronero.
3. Excesivas regulaciones y disposiciones que limiten la capacidad de producción y demanda del mercado meta.
4. El cambio en normas de cumplimientos sanitarias o descuidos en el campo de la seguridad industrial implica riesgos para la compañía como significado el cierre de las operaciones.
5. Plagas o enfermedades que afecten a nuestro grupo objetivo.
6. Cambios en políticas de comercio exterior del gobierno ecuatoriano que recaen en el encarecimiento de la materia prima por ende, del producto terminado.
7. Por disposiciones gubernamentales de ecuador un aumento en el salario mínimo puede afectar los flujos de la empresa significativamente.

8. Entrada de nuevos y masivos competidores como lo es el mercado chino que dispone de una mano de obra más económica.
9. Tasa de cambio puede afectar las negociaciones con el mercado meta.
10. Conflictos internos del mercado meta (radicalización de las guerrillas, violencia, narcotráfico)

3.1.10. Matriz FOFA DODA

El propósito de la Matriz FOFA DODA es analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

A continuación detallaremos de acuerdo a la priorización de la matriz cuales serían las 5 directrices mediante las cuales podríamos aplicar acciones correctivas.

El siguiente conjunto de estrategia son las que consideramos necesarias que el personal de BALZO S.A. debería emplear de tal forma que obtengan mayor provecho de sus actividades y extraer el mejor desempeño posible tomando en cuenta la gestión administrativa y de producción.

DISEÑO DE UN MODELO EMPRESARIAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
EMPRESA BALZO S.A.

Tabla 6: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Control administrativo y planeación estratégica en tiempos determinados.	D1. Estructura organizacional poco descentralizada.
	F2. Se practica mucho el Laissez Faire, lo que genera autonomía y menos burocracia a la hora de tomar decisiones. Decisiones pueden tomarse rápidamente, debido al tamaño y estructura de la empresa.	D2. Poca capacidad de reacción ante aumento repentino de la demanda.
	F3. Procesos se pueden controlar de manera más rápida y efectiva.	D3. Falta de promoción de la compañía (imagen corporativa, publicidad, diseño de página web poco atractivo).
	F4. No hay problemas de stock, materia prima para procesos siempre disponible.	D4. No disponen de una fuerza de ventas que esté capacitada para poder incentivar las ventas.
	F5. Cumplimiento en fechas de entrega de los equipos en plazo estimados y programados.	D5. No cuentan con procesos documentados lo cual complica los procesos al momento de contratación de nuevo personal para oficinas /fabricación.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Innovación en las tecnologías de diseño y fabricación de maquinarias para el procesamiento de camarón, sus derivados y demás productos que se puedan utilizar para el mismo fin.	O1 - F1 Implementar programas de mejoras continuas, aplicando indicadores de control de gestión, re trabajos, adicionalmente incluir cronogramas para presentación de nuevas propuestas integrando todos los departamentos de la empresa enlistando sus debidos requerimientos fijando plazos estimados y seguimientos a fecha para el pleno cumplimiento.	O1- D3 Implementar un presupuesto publicitario, poniendo énfasis en los atributos de superioridad tecnológica del producto.
O2. Acuerdos y tratados comerciales dentro de la comunidad andina		O2-D2 Desarrollar una estrategia dedicada a nuevos segmentos de mercado, considerando tendencias, gustos y preferencias de los consumidores.
O3. Desarrollo de la industria camaronera en el mercado meta	O3 - F3 Aprovechar el auge en la industria camaronera para poder diversificar nuestro mercado y poder posicionarlo a nivel internacional.	O3-F4 Implementar una fuerza de ventas que permita llegar a nuevas zonas y acaparar un mejor mercado.
O4. Accesibilidad a créditos financieros que ayuden a soportar el proceso de internacionalización.		O5-D5 Elaborar un Manual de Procesos de la Empresa donde se puedan visualizar las personas responsables de la ejecución y cumplimiento de las funciones y los tiempos estimados.
O5. Oferta mínima/nula de servicio de complementarios para el sector (reparación y mantenimiento).	O4-F4 Búsqueda de fuentes de financiamiento externas para ampliación de capacidad de producción.	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Competencia puede afianzarse dentro de mercados internacionales	A1-F1 Generar programas de promoción y publicidad que incluyan los avances en la tecnología de la cual se dispone, la medición de tiempos y el esquema organizacional como ventaja frente a los competidores.	A2-D1 Fomentar en la organización un sistema más autónomo, menos burocrático y mejor estructurado, de manera de poder trabajar lo más eficientemente posible y que de lugar a la iniciativa personal.
A2. Apertura de nuevas compañías al ver la oportunidad de emprender en un nicho de mercado tan definido como lo es el camaronero.		
A3. Excesivas regulaciones y disposiciones que limiten la capacidad de producción y demanda del mercado meta.	A2-F2 Capacidad de incursionar en nuevos negocios como la reparación de maquinarias y mantenimiento.	A1-D3 Atacar mediante una campaña conjunta con las empresas principales de la industria contratando además los servicios de personas especializadas en desbaratar a estos grupos.
A4. El cambio en normas de cumplimientos sanitarias o descuidos en el campo de la seguridad industrial implica riesgos para la compañía como significado el cierre de las operaciones.		
A5. Plagas o enfermedades que afecten a nuestro grupo objetivo.	A4 F3 Reforzar el departamento de marketing y cumplir con la imagen corporativa que se desea brindar.	A5-D4 Establecer A Balzo S.A. como una marca que tiene productos con varios enfoques hacia el mercado, cuyo uso no se limita.

Elaboración: Autor

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Identificamos los procesos de la empresa Balzo S.A. el cual nos sirvió para examinar las actividades que realiza la empresa y su manera de interactuar nos permitió dividir las actividades estratégicamente para entender el comportamiento y las fuentes de diferenciación para lo cual pudimos formular prototipos para mejorar y optimizar la utilización de los recursos. Así también logramos visualizar los niveles gobernantes, productivos y de apoyo que nos permitieron conocer la necesidad de emplear a más personas para así tanto aumentar su capacidad de producción, como para re estructurar cargos administrativos y posibles departamentos. Del mismo modo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas tácticamente generaron métodos para concretar acciones y aplicaciones reformuladas para mejorar y efectivizar los procesos de la compañía.

3.2. Elaboración de la propuesta para solucionar el problema

3.2.1. Objetivos Generales

Evaluar la viabilidad del diseño de un plan de internacionalización para la empresa BALZO S.A. que permita la exportación de su nuevo producto “Cocinador continuo sumergible al mercado colombiano”.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la industria colombiana.
- Evaluar tendencia de oferta y demanda del producto en Colombia.
- Establecer los lineamientos del plan de acción para la internacionalización.
- Determinar los recursos financieros necesarios para el plan de internacionalización.

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

3.2.3. Plan de Internacionalización

3.2.3.1. Análisis de la Industria Colombiana

Tras la entrevista con el coordinador de proyectos de Balzo S.A., se dio a conocer a que países la empresa se deseaba enfocar, entre ellos se mencionó a tres potenciales mercados dentro de la región Sudamericana, Perú, Colombia y Guayana. Mencionó que China es un excelente mercado; sin embargo, no le conviene actualmente a la empresa iniciar sus actividades ahí por el choque cultural, distancia y a su vez porque ya existen dos compañías fuertes una Norteamericana y la otra Danesa, que ya se han posicionado en China.

Ante la tendencia de Balzo S.A. hacia los mercados para exportación siendo éstos Colombia y Perú se procedió a realizar una comparación entre los valores exportados entre éstos dos países para poder llegar a una conclusión de cuál sería el país de destino. La información refleja que no existe una diferencia marcada entre ambos mercados, pero la variedad de camarón en Colombia ha evidenciado comportamientos ventajosos y la obtención de buenos resultados.

Tabla 7: Comparación de las exportaciones de Colombia y Perú

codigo del producto	descripcion del producto	colombia exporta hacia el mundo			peru exporta hacia el mundo		
		valor 2008	valor 2009	valor 2010	valor 2008	valor 2009	valor 2010
30613	camarones, langostinos, quisquillas	78.608	62.465	50.900	63.022	62.689	68.809

Fuente: Trademap

La posibilidad de introducir y generalizar el cultivo intenso en el país puede representar un aumento significativo en la productividad (aumentos de 4,7 veces más camarones por m.²). La industria cultivadora de camarón en Colombia, produce cerca de 8.000 Tn. en 2.700

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

hectáreas”³. En base a esto se puede determinar que Colombia es un mercado meta interesante y que tiene potencial de crecimiento permitiendo a Balzo S.A. penetrar con sus productos y obtener satisfactorios resultados.

Tras la investigación se ha definido que el país de mayor conveniencia es Colombia. *“En el 2010, según la directora de Proexport Colombia, las exportaciones del camarón blanco en el país alcanzaron los 22’374.916 de dólares y esperan que incremente en el presente año”*. Entre las ciudades más representativas de la producción de camarón se encuentran:

- Santa Marta
- Barranquilla-Las Flores
- Puerto Velero (Atlántico)
- Cartagena
- Barracabermeja
- Tumaco

En el mercado Colombiano, la industria de diseño máquinas y fabricación se encuentra en una etapa introductoria por parte del mercado local. Dado que no existe realmente un proveedor local, este tipo de maquinarias se adquieren por una relación directa correspondiendo a Balzo S.A. la oportunidad de formar parte íntegra del mercado. Cabe recalcar que basado en el incremento que se dio en las ventas de camarón cocido de exportación a Rusia, sería un mercado en donde la industria de estos productos crecería mencionando que: “Los núcleos de la cadena de

³ Ministerio de Comercio Exterior de Colombia, Documento Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo industrial, “Estudio de prospectiva para la cadena productiva de la industria pesquera en la región de la costa del Pacífico en América del Sur” <http://cpps.dyndns.info/cpps-docs-web/planacion/biblioteca/pordinario/030.Estudio%20de%20Prospectiva%20Regional%20OPTI%20.pdf>

Jimmy Roberto Santur Larreta

Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

ventas de camarón se localizan en las costas Caribe (96%) y Pacífica (4%), principalmente en Cartagena.”⁴

Dentro de la industria de camarones pre cocidos se encuentra a la cabeza Cartagena, específicamente la empresa Zeus Investment, quienes de las 9 tallas de camarón vendieron 4 de tamaño 70, 80, 90 y 100, de 25 unidades por kilo a Rusia, ganando un gran mercado según la publicación presentada por el Ministerio de Acuicultura de Colombia.⁵

3.2.4. Ciclo de Vida de la Industria en Colombia

3.2.4.1. Oferta del producto en Colombia

La oferta del producto a exportar en Colombia se ha analizado en base a las importaciones y a la producción local de la maquinaria para conocer la competitividad del sector en el país seleccionado como destino del producto.

Importaciones de la maquinaria relacionada al producto de la partida: 841919 los demás calentadores de agua, de calentamiento instantáneo o acumula.

La tendencia en la importación de este producto en Colombia desde el 2001 hasta el 2010 ha representado varias fluctuaciones, teniendo su mayor repunte en el 2007 y su declive en el 2010.

⁴Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, Área de Direcciones Misionales, Sección Dirección de Cadenas Productivas, Cadenas Productivas Existentes, Cadena Acuícola.

http://www.minagricultura.gov.co/08cifras/08_Misi_Cadenas.aspx

⁵Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, Área de Direcciones Misionales, Sección Dirección de Cadenas Productivas, Cadenas Productivas Existentes, Cadena Acuícola.

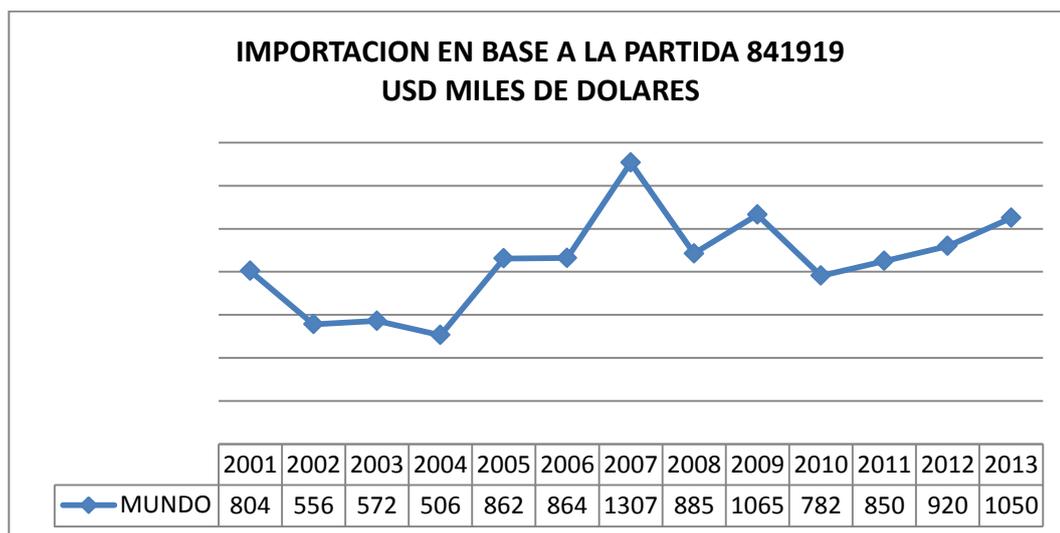
http://www.minagricultura.gov.co/08cifras/08_Misi_Cadenas.aspx

Jimmy Roberto Santur Larreta

Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Si bien pudimos observar el 2001 en comparación hasta el 2004 hubo una inclinación negativa de las importaciones de este tipo de maquinarias. La racionalización de la energía eléctrica, encarecía la industrialización, por lo que no fue viable para muchos quienes importaron o deseaban importar este tipo de maquinaria y utilizarla para el procesamiento.

Grafico 1: Importacion en base a la partida 841919 USD miles de dolares



FUENTE: TRADEMAP

Elaboración: Autor

El crecimiento que empieza desde el 2004 y termina con el repunte en el 2007. Se debe al impulso de parte del gobierno Colombiano de un plan de acción para industrializar 4 sectores agrícolas de la economía, básicos para el avance del país, entre ellos el apoyo al sector acuicultor que de manera particular se enfocaba a su progreso y expansión para aumentar la productividad de los productos del sector.

El sector camaronero tuvo grandes avances en estos años y la tendencia de consumo estaba en aumento. Los camaroneros ahora producían cada

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

vez más por menos hectáreas. Lo que los inclino a comprar maquinaria para procesar mayores volúmenes de camarón. Sin embargo, debido a la crisis financiera vivida entre los años 2008 y 2009. Se evidencia una caída nuevamente, puesto que el mercado internacional considera al camarón como un producto de lujo y en tiempos de crisis lo mejor es guardar el dinero y preservar la austeridad.

La industrialización del camarón y demás productos que pudieren ser procesados en estas máquinas, ya no eran un negocio viable por lo que las importaciones de este tipo de equipos se empezaron a reducir. Adicionalmente, la tasa cambiaria de pesos a dólares y consigo los costos por electricidad, dejando un panorama oscuro para la importación de este producto. Sin embargo, debido a los volúmenes que aún se maneja del camarón la fabricación de este tipo de maquinaria sigue siendo próspera y necesaria⁶.

En el 2010 Colombia importó aproximadamente 138 máquinas de 7 países (*México, Estados Unidos, China, España, Brasil, Alemania, Holanda*). Acorde a lo que nos indican los informes de TRADE MAP bajo la partida arancelaria: *841919 (los demás calentadores de agua, de calentamiento instantáneo o acumula)*, del total importado por Colombia, México encabeza la lista de países proveedores de este tipo de maquinarias con 83 unidades, representando un 60% de ellas de las importaciones de este tipo.

El segundo proveedor de estas máquinas es China representando un

⁶ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de La República de Colombia, Documento Sectorial "Planes de negocios para cuatro sectores clave de la agroindustria de Colombia", Análisis del Sector de la Camaronicultura para el Programa de Transformación Productiva con fecha de Noviembre 2010, <https://www.mincomercio.gov.co/ptp/descargar.php?id=60714>.

Jimmy Roberto Santur Larreta

Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

28% de las importaciones con 39 unidades.

Tabla 8: Importación de maquinaria

Exportadores	Participación de las importaciones para Colombia (%)	Cantidad importada en 2010	Valor unitario (USD/unidad)
México	60%	83	4554
Estados Unidos de América	6%	8	20500
China	28%	39	3436
España	4%	5	10400
Brasil	1%	2	17000
Alemania	1%	1	13000
Países Bajos (Holanda)	0%	0	-
Número total de maquinaria importada		138	

FUENTE: TRADEMAP

Elaboración: Autor

De igual manera podemos observar que el valor unitario promedio de los productos importados de México es de \$4,554.00, en base a la partida mencionada. Mientras que el valor unitario promedio de las maquinas importadas de China aproximadamente son de \$3,436.00.

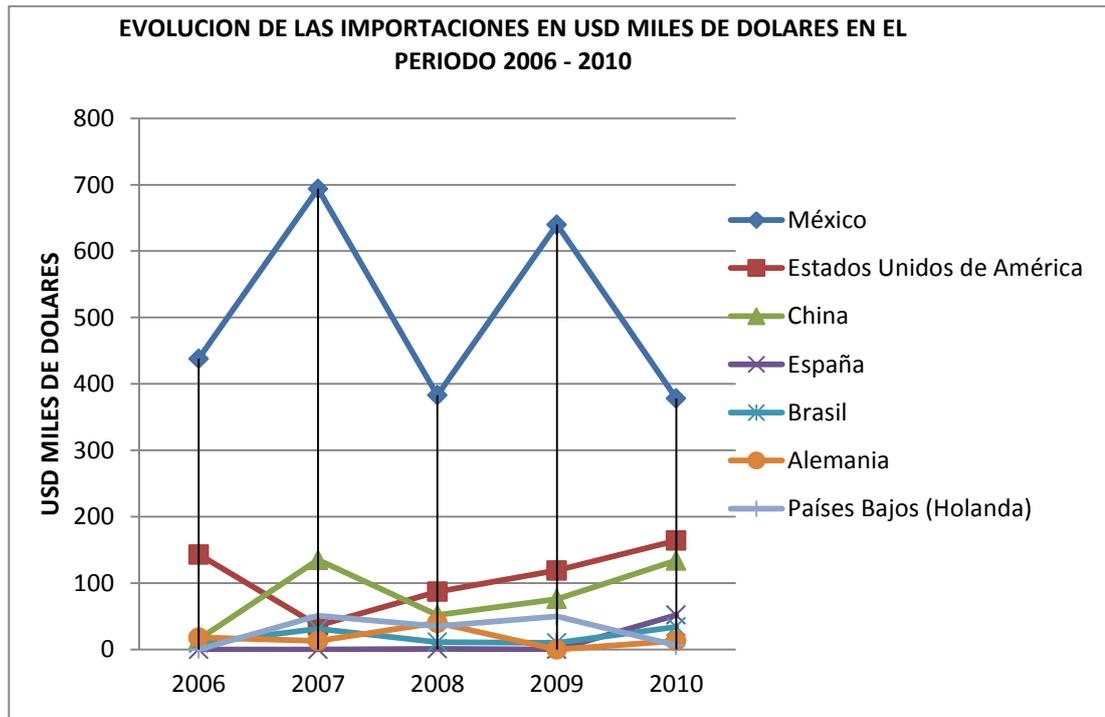
Por otro lado, el siguiente grafico evidencia la pérdida del mercado de México frente a Estados Unidos y China quienes proyectan para el próximo año una tendencia hacia el crecimiento.

Grafico 2: Evolución de las importaciones en USD miles de dólares

Jimmy Roberto Santur Larreta

Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

en el periodo 2006 - 2010



FUENTE: TRADEMAP

Elaboración: Autor

Por otro lado, no se registra a Ecuador como uno de los proveedores de máquinas a Colombia, registra valores de \$0 acorde a los registros de TRADEMAP. Y, se reconfirma con el siguiente recuadro extraído del Banco Central del Ecuador:

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Tabla 9: Exportaciones de la partida 841919 periodo 2006 - 2010

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR
8419199000	LOS DEMÁS	ALEMANIA	0.75	68.12
		PERU	1.58	0.58
		PANAMA	0.03	0.07
		ESTADOS UNIDOS	0.02	0.05
TOTAL GENERAL:			2.37	68.81

FUENTE: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

Por lo que el producto de BALZO S.A se consideraría como pionero a nivel nacional como exportador del producto a Colombia y se evidencia en el siguiente recuadro, donde se reflejan los exportadores en el periodo 2006 – 2010 de los registros del Banco Central del Ecuador.

Tabla 10: Exportaciones de la partida 841919 periodo 2010 - 2014

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR
8419199000	LOS DEMÁS	PANAMA	0.01	0.18
		ESTADOS UNIDOS	0.02	0.05
		ESPANA	0.1	0.03
TOTAL GENERAL:			0.12	0.25

FUENTE: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Tabla 11: Exportaciones de la partida 841919 entre 2006 - 2010

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	NOMBRE EXPORTADOR
8419199000	LOS DEMÁS	AEROLINEAS GALAPAGOS S.A.
		KHAMASHTA ZEIDAN KAMAL JADALLAH
		PLASTICOS DE EXPORTACION EXPOPLAST C.A.
		VIDRIOS ECUATORIANOS S.A. ECUAVIDRIOS

FUENTE: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

Tabla 12: Exportaciones de la partida 841919 entre 2010 - 2014

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	NOMBRE EXPORTADOR
8419199000	LOS DEMÁS	AEROLINEAS GALAPAGOS S.A.
		GUAYATUNA S.A.
		IMP.Y EXP.DE MAQUINAS Y EQUIPOS IND.IMPORTEG S.A.

FUENTE: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autor

3.2.4.2. Demanda del producto en Colombia

Debido a que el producto a exportar está dirigido al segmento de las camareras, hemos extraído información de posibles camareras en el mercado colombiano a quienes podemos contactar para poder ofrecerles el producto. La producción camarera en Colombia se lleva a cabo en 2 costas; la Costa del Caribe, la cual está destinada a la exportación.

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Mientras en la Costa del Pacífico, destina su producción al consumo local, tomado del informe del Ministerio de Agricultura de Colombia, la calidad del camarón se da gracias y mediante una adecuada temperatura y del lugar donde se cría. Hemos encontrado algunas de las camaroneras principales en Colombia que las detallamos a continuación:

Tabla 13: Mercado potencial en Colombia

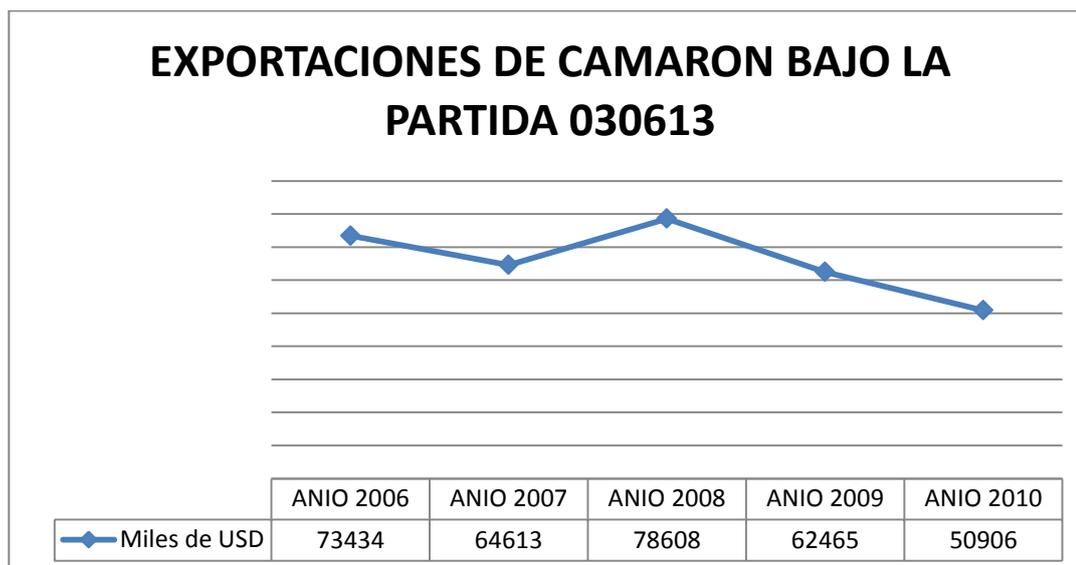
MERCADO POTENCIAL EN COLOMBIA	
COSTA CARIBE - EXPORTACION	COSTA PACIFICO - CONSUMO LOCAL
Acuipisca	C.I. Acuacultivos
Colombiana de Acuicultura	C.I. Proacuícola
ProacuícolasLtda	C.I. Bioguajira
C.I. Océanos S.A.	
C.I. Agrosoledad S.A.	
C.I. Cartagenera de Acuicultura S.A.	
Zeus Investments Inc. Suc. Col.	
Cartagena Shrimp Co.	
Aqua Panamá Overseas Inc.	
Sucursal Cartagena	
Postlarvas del Caribe S.A.	
C.I. Aquagen S.A.	

FUENTE: TRADEMAP

Elaboración: Autor

El sector camaronero últimamente está decayendo en las exportaciones. La tendencia, basados en la partida 030616 de acuerdo a datos estadísticas tomadas de TRADE MAP, nos indican con lo siguiente:

Gráfico 3: Exportaciones de camarón bajo la partida 030613



FUENTE: TRADEMAP

Elaboración: Autor

La tendencia es directamente proporcional a la baja de importaciones de maquinarias junto con la exportación de camarones. Luego de 3 años seguidos, se observa que la tendencia de las exportaciones es a la baja, pero con los resultados obtenidos de la investigación preliminar estas cifras cambiarían considerando las exportaciones que realiza Colombia hacia el mercado ruso.

3.3. Evaluación preliminar del grado de aceptación de la propuesta en el mercado

3.3.1. Situación Actual de Colombia

Colombia se ha convertido en un país apto para hacer negocios por lo que ha incrementado la inversión extranjera. Las cifras e informes

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

internacionales han puesto en evidencia la transformación de Colombia en un país de oportunidades.

El informe “*Doing Business*”, creado por el Banco Mundial, describe a Colombia como el país con el mejor clima de negocios en América Latina, está por encima de países como México, Perú, Panamá, Chile y Argentina, entre otros. Actualmente, el país es la primera economía en Latinoamérica y el Caribe, y la octava en el mundo que más ha mejorado el entorno regulatorio para hacer negocios en los últimos seis años. En la clasificación, que hace cada año la entidad, el país pasó del puesto 47 al 42.

Colombia posee un clima de negocios estable y seguro, lo que facilitaría poder hacer la negociación dentro de territorio colombiano. Las políticas que se han adoptado por parte del gobierno colombiano han favorecido al sector comercial e industrial, con el cual Balzo S.A. tendrá que mantener relaciones comerciales directas. No existen trabas al comercio internacional y los riesgos que se encuentran dentro del ambiente de negocios de Colombia son mínimos.

Este ambiente de negocio estable y de crecimiento ha sido una política sostenida por parte del gobierno colombiano, en donde se han facilitado la creación de nuevos negocios y eliminado trámites burocráticos. Colombia se ha convertido en una de las naciones latinoamericanas que han efectuado cambios profundos dentro de su sistema de gobierno y apertura al comercio internacional y la facilitación de entrada de inversión extranjera hacia los distintos sectores productivos de la economía colombiana.

Tabla 14: Categorización del programa “Doing Bussines” del Banco mundial del mercado colombiano⁷

Clasificación de la categoría	Doing Bussines 2012 clasificación	Doing Bussines clasificación 2011	variación
Apertura de negocios	65	73	8
Manejo de permisos de construcción	29	29	no hubo cambio
Obtención de electricidad	134	131	-3
Registro de propiedades	51	54	3
Obtención de créditos	67	64	-3
Protección a Inversiones	5	5	no hubo cambio
Pago de impuestos	95	120	25
comercio transfronterizo	87	83	-4
Cumplimiento de contratos	149	149	no hubo cambio
resolución de insolvencia	12	29	17

Elaboración: Autor

Se puede observar una variación positiva en cuanto a la apertura de negocios, el registro de propiedad, pago de impuestos y la resolución de insolvencia, en cuanto al cumplimiento de contratos, la protección a inversiones extranjeras y el manejo de permisos de construcción encontramos que no hubo variación alguna. Como vemos el mercado colombiano está en un proceso de cambio y ajustes a sus políticas comerciales y económicas con el fin de proyectar una imagen de seguridad y confianza, para la que su flujo de inversiones extranjeras sea mayor y la economía colombiana pase a ser una de las más importantes dentro de la región latinoamericana.

“Colombia está implementando reformas, similares o en la misma dirección que Corea, como la simplificación fiscal a través de sistemas electrónicos, agilizar procesos en la Corte, además se ha implementado un sistema de simplificación en la creación de empresas. Se encontraba

⁷ Revista Dinero, Artículo “Colombia mejoró en calificación mundial Doing Business” publicado el día 20 de Octubre de 2011.

<http://www.dinero.com/negocios/articulo/colombia-mejoro-clasificacion-mundial-doing-business/137875>

Jimmy Roberto Santur Larreta

Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

en el puesto 42, hizo más fácil la apertura de una empresa, el pago de impuestos y la disolución de empresas. En estos puntos fue donde se pudieron ver cambios notorios dentro del informe. Colombia implementó 27 reformas en la regulación empresarial en 8 de las 10 áreas que analiza el índice de factibilidad para hacer negocios. El progreso en este sector ha generado confianza, lo cual se traduce en un importante incremento de inversión nacional y extranjera.”⁸ Dentro de las variables macroeconómicas tenemos las siguientes:

Tabla 15: DATOS MACROECONOMICOS DE COLOMBIA

TOTAL DE POBLACION	44,725,543
PRODUCTO INTERNO BRUTO	US\$ 435.4 billones
TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB	3.9 %
INGRESO PER CAPITA	\$ 9.800,00
TASA DE DESEMPLEO	11.8%
TASA DE INFLACION	2.3%
PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACION	petróleo, café, níquel, esmeraldas, prendas de vestir, los plátanos, las flores cortadas
TOTAL DE EXPORTACIONES	40.78 billones
PRINCIPALES COMPRADORES DEL TOTAL DE EXPORTACIONES)	PAISES (PARTICIPACION DE LAS) Estados Unidos 25.5%, China 13.4%, México 9.4%, Brasil 5.9%, Alemania 4.1%
PRINCIPALES PRODUCTOS DE IMPORTACION	equipos industriales, equipos de transporte, bienes de consumo, productos químicos, productos de papel, combustibles, electricidad
TOTAL DE IMPORTACIONES	38.64 billones
PRINCIPALES PROVEEDORES DEL TOTAL DE LA IMPORTACIONES)	PAISES (PARTICIPACION) Estados Unidos 42%, Unión Europea 12.6%, China 5.2%, Ecuador 4.5%
DEUDA PUBLICA	45.3% del PIB
FUENTE: CIA WORLD FACTBOOK	DATOS ESTIMADOS DEL AÑO 2010

⁸Revista Dinero, Artículo “Colombia mejoró en calificación mundial Doing Business” publicado el día 20 de Octubre de 2011.
<http://www.dinero.com/negocios/articulo/colombia-mejoro-clasificacion-mundial-doing-business/137875>

Esta información se debe analizar ya que es de suma importancia conocer en qué condiciones se encuentra el país a donde se tiene planificado inicializar el plan de internacionalización. El ingreso per cápita que se proyectó de acuerdo a la página web de la CIA, es de 9.800 dólares, algo que demuestra el crecimiento de la nación y el poder adquisitivo del pueblo colombiano. Además, la tasa de inflación apenas es de un 2.3%. A continuación una gráfica en la cual se proyecta la tasa de crecimiento de los países de la región:

Gráfico 4: Tasa de crecimiento PIB estimada 2012

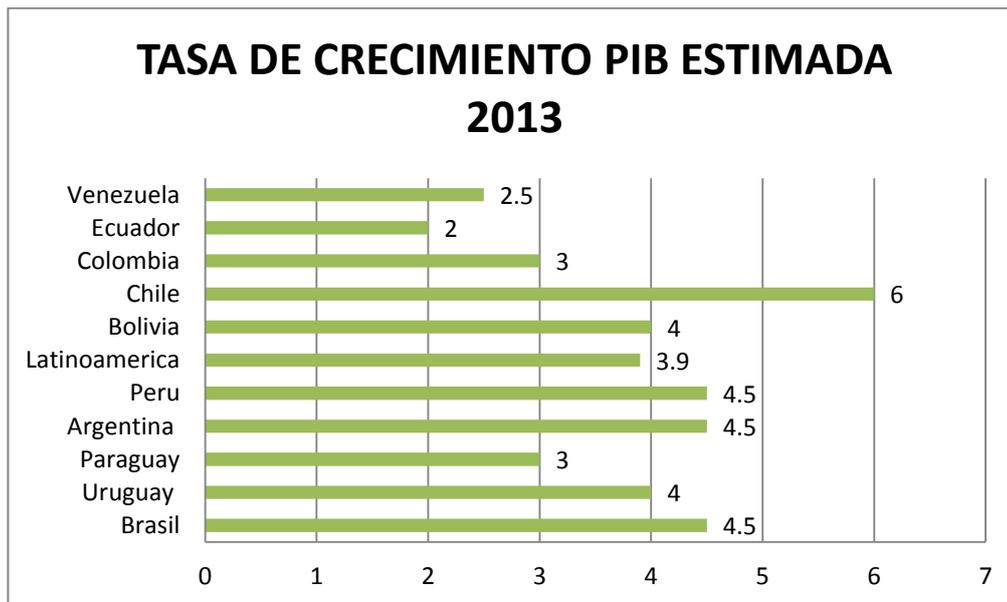


Fuente: CEPAL

En el año 2012, la tasa crecimiento del PIB colombiano alcanzó un 3.7 %, en relación con la tasa promedio de América Latina tuvo una diferencia de 1.5 % debido a que las otras economías de la región tuvieron un mejor desempeño y tasas de crecimiento mucho más altas, como es el caso de Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay. La economías que tuvieron menos crecimiento fueron las de Ecuador y Venezuela con un 2.5 % y -3% respectivamente. A continuación un gráfico en el cual están las tasas de crecimiento estimadas del año 2011.

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Gráfico 5: Tasa de crecimiento PIB estimada 2013



Fuente: CEPAL

De acuerdo a la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe), el mercado colombiano experimentará un descenso porcentual de la tasa del crecimiento de un 0.7 % en el año 2013, pero estará cerca de la tasa promedio de Latinoamérica. Este descenso de la tasa del crecimiento se debe a la crisis que ahora vive la Unión Europea uno de sus principales destinos de exportación de sus productos. Pese a esto Colombia se encuentra cerca de la tasa promedio de Latinoamérica lo cual demuestra la solidez y buen manejo de las políticas comerciales por parte del gobierno colombiano.

Dentro del comercio exterior colombiano, Ecuador figura como uno de sus principales proveedores, tiene una participación de 4.5 % del total de las importaciones realizadas por Colombia. Los productos que tienen mayor importación por parte de Colombia son los equipos industriales, bienes de capital, equipos de transporte entre otros. De acuerdo a la información expuesta Ecuador debería aumentar los niveles de exportaciones hacia Colombia y potencializar las oportunidades que se presentan en cuanto a

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

la exportación de bienes de capital. Balzo S.A. al ser fabricante de maquinarias para el procesamiento de camarón tiene que afrontar nuevos retos y aprovechar las oportunidades que se den dentro del mercado colombiano. La cercanía y las preferencias arancelarias vigentes entre Ecuador y Colombia dan una ventaja competitiva frente a posibles competidores, hay que resaltar que los indicadores macroeconómicos de Colombia lo convierten en un mercado muy atractivo como mercado meta inicial dentro del plan de internacionalización. También se debe considerar la tasa de cambio del país, ya que este factor es preponderante dentro de la negociación y forma de pago que se establezca con futuros clientes dentro del mercado colombiano.

3.3.2. Estudio Técnico de la capacidad productiva de la Balzo S.A.

La capacidad productiva de la empresa Balzo SA, en lo que al producto de cocinador sumergible se refiere, de acuerdo información proporcionada por el Sr. Andrés Coronel, coordinador de proyectos de la empresa es de 2 cocinadores en un tiempo hábil de 45 días. Se estaría hablando de una capacidad de producción anual de 8 cocinadores. Cabe recalcar que para la fabricación de los cocinadores con una mayor capacidad de procesamiento, no se existe una demora adicional en los días de fabricación ya que el largo y alto de la maquina no varía, únicamente lo que cambia es el ancho el cual no requiere de tiempo adicional de fabricación

De acuerdo a las observaciones de la planta, el tamaño no es muy grande, pero cuenta con espacio suficiente para la elaboración de sus distintos productos. Debemos recalcar que la empresa Balzo S.A., tiene una línea diferente de productos (máquina clasificadora de camarón y máquina lavadora de gavetas) y la producción de los mismos dependerá de las órdenes y pedidos que existan. A futuro la no expansión de la

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

capacidad instalada para la producción de todas las maquinarias que la empresa Balzo S.A. se encuentra en capacidad de producir, puede afectar de una manera negativa los tiempos y procesos de fabricación y entrega de los pedidos que se realicen.

3.3.3. Norma Regulatoria Colombiana

3.3.3.1. Normas Técnicas y de Calidad

Los importadores de bienes y servicios sometidos al cumplimiento de normas técnicas oficiales obligatorias sujetas a control por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio. La Circular Externa N° 69 de 29/08/02 del Ministerio de Comercio Exterior establece la nómina de productos sujetos al cumplimiento de Normas Técnicas Colombianas Oficiales Obligatorias. “Están sujetos al cumplimiento de requisitos de carácter técnico o requisitos de calidad”, los siguientes productos:

1. *Equipos de comunicación destinados a la transmisión de datos.*
2. *Automotores, carrocerías, remolques y semi-remolques.*
3. *Combustibles derivados del petróleo.*
4. *Semillas.*
5. *Fertilizantes, enmiendas y acondicionadores del suelo.*
6. *Inoculantes para leguminosas.*
7. *Lacto reemplazadores con destino a la alimentación animal.*
8. *Productos biológicos empleados en la prevención y diagnóstico de las enfermedades de los animales domésticos.*
9. *Aves destinadas a la reproducción y huevos fértiles para incubación.*
10. *Gasolina y ACPM o diésel marino.*⁹

⁹ Citado de la Circular Externa N° 69 de 29/08/02 del Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador

En la lista que se detalló a continuación no se encuentra ubicado el producto que Balzo S.A. produce así que no estaría sujeto a cumplir con dichas normas técnicas dentro del mercado colombiano. Ya que está considerado como un bien de capital por parte de la DIAN deberá cumplir con los requisitos que dicho organismo disponga.

3.3.3.2. Normas y Especificaciones de Etiquetado

“Están sujetos a reglamentaciones en materia de envasado y etiquetado los siguientes productos:

1. *Plaguicidas. Decreto N° 1843 de 22/07/91. Ministerio de Salud.*
2. *Bebidas alcohólicas. Decreto N° 3192 de 21/11/83.*
3. *Medicamentos, cosméticos y afines. Decreto N° 677 de 16/04/95, Decreto*
4. *N° 219 de 30/01/98.*
5. *Productos de higiene personal. Decreto N° 1545 de 4/08/98*
6. *Productos de aseo, higiene y limpieza y otros productos de uso*
7. *Doméstico. Decreto N° 677 de 16/04/95, Decreto N° 1545 de*
8. *4/08/98. Ministerio de Salud.*
6. *Productos lácteos. Decreto N° 2437 de 30/08/83, Resolución N°*
9. *2310 de 24/02/86.*
7. *Semillas. Resoluciones N° 1880 y 1881 de 10/07/92.*
8. *Insumos pecuarios. Resolución N° 1056 de 17/04/96”¹⁰*

Como se puede observar las normas y especificaciones de etiquetado y envasado no aplican al producto de Balzo S.A., ya que este es considerado un bien de capital y no está sujeto a cumplir dichas

¹⁰ Información obtenida por parte del ministerio de comercio exterior de Colombia
Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

normativas. Dichas normativas aplican a productos que estén destinados al consumo humano.

3.3.3.3. Aranceles en el mercado de destino

En la siguiente tabla se detalla el arancel gravado por parte de la DIAN a la importación de los productos que se encuentren bajo la partida arancelaria antes mencionada.

Tabla 16: Gravamen para importaciones de la partida 8419.19.10

Gravamen para importaciones de la partida 8419.19.10			
Concepto	Tarifa	fecha de vigencia	fecha de terminación
Gravamen arancelario	15%	05-nov-10	-

Fuente: DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia)

“Los aranceles fijados por parte del gobierno de Colombia hacia las maquinas provenientes de otros países es de un 15 %”¹¹.

Dentro del pago de impuestos que el cocinador sumergible deberá pagar en el mercado de destino tenemos el siguiente cuadro.

Tabla 17: IVA

IVA		
Tarifa	Fecha de vigencia	Fecha de terminación
16%	01-ene-07	-

Fuente: DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia)

Los impuestos que se pagarían en Colombia sería el IVA 16% sobre el valor CIF.

¹¹ International Trade Centre, Market Access Map www.macmap.org

Jimmy Roberto Santur Larreta

Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

3.3.3.4. Agente afianzado de aduana

La contratación del agente de aduana es obligatoria, ya que el valor de la mercancía excede los 2000 dólares FOB, de acuerdo a lo investigado de la compañía Balzo S.A. ya cuenta con un agente de aduanas con el cual ha tramitado sus exportaciones anteriores. Se recomienda mantener a la empresa JOSEBA quienes les ofrecen los servicios aduaneros y su agente aduanero el Ing. José Horacio Araujo con quien trabajan directamente. El agente aduanero realizará todos los trámites y procesos respectivos para la exportación ante el SENA, para que la mercadería pueda ser exportada hacia el mercado colombiano.

A continuación se detalla los costos:

- Orden de Embarque: \$150 + IVA
- *Trámite de Certificado: \$50
- *Parte Operacional / Gastos administrativos: \$50

A continuación hacemos el detalle los datos del agente de aduanas con el cual se va a tramitar todos los procesos aduaneros pertinentes dentro del proceso de internacionalización

- **Lcdo. José Horacio Araujo B.**
Agente Afianzado de Aduanas
JOSEBA SERVICIOS ADUANEROS
Av Quito #602 2do Piso Of #18
Telefono: 593 4 2281704 - 2281950
Fax: 593 4 2281585
Guayaquil - Ecuador

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

3.3.3.5. Puerto de Embarque

El puerto de embarque escogido es CONTECON, debido a que es el principal puerto dentro de la ciudad de Guayaquil y ofrece todas las garantías y facilidades para que la mercancía pueda embarcarse sin ningún inconveniente, además la línea naviera con la que se va a trabajar, en este caso MAERSK, realiza operaciones constantemente dentro de este puerto y por motivos de logística es la mejor opción como puerto de embarque.

Tabla 18: Tarifas del operador portuario CONTECON

TARIFAS DEL OPERADOR PORTUARIO CONTECON		
TMN Uso Muelle x Nave \$ (M/L/Hr) 1.10	\$	1,10
TTC Transferencia Contenedores Llenos (ShiptoGate) \$ (Box) 143.10	\$	143,10
TAC Tarifa Almacenaje de Cntrs Full (2) \$ (Teu/dia) 2.75 Hasta 10 días	\$	2,75
TAC Tarifa Almacenaje de Cntrs Full (2) \$ (Teu/dia) 3.30 11 - 20 días	\$	3,30
TAC Tarifa Almacenaje de Cntrs Full (2) \$ (Teu/dia) 4.40 Más de 20 días	\$	4,40
AFC Operac. Aforo/Inspeccion (Cntrs) \$ (Box) 82.56	\$	82,56
TPC Porteo de Cntrs (3) \$ (Box) 38.53	\$	38,53
TMR Uso de Facilidades por Remolcadores \$ (Operación) 55.04 atraque/desatraque (OPCIONAL)	\$	55,04

Contecon Guayaquil S.A

Av. De la Marina, Puerto Libertador Simón Bolívar

Teléfonos: (593-4)6006300 - (593-4)3901700

A continuación se adjunta una tabla de la cotización de la naviera:

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Tabla 19: Cotización de la naviera

MAERSK - NAVIERA						
SALIDAS SEMANALES Contenedores de 20 DRY						
SERVICIOS OPERATIVOS	COSTOS			RUTA		REQUISITOS:
Bunker Adjustment Factor	255 USD			Zarpe	Guayaquil	
Basic Ocean Freight	300 USD			Trasbordo	Balboa	
Lift on Lift off	20 USD			Trasbordo		
Handling Charge Origin	110 USD			Trasbordo		
Panama Transit Fee	100 USD			Destino	Cartagena	
Peak Season Surcharge	200 USD			CUT OFF entrega de contendor + carga	Todos los martes	
Carrier Security Charge	9 USD			TIEMPO DE TRANSITO	10 dias aprox.	
TOTAL	994 USD					
Documentation Origin	55					
Documentation Dest.	25					
Handling Charge Dest.	100					
*Embarque sujeto a disponibilidad de equipo y espacio						

3.3.3.6. Puerto de Destino

Como se ha detallado en el estudio, la ciudad de Cartagena es una de las principales localidades camaroneras dentro del mar Caribe, para facilitar la logística y la parte operacional se ha escogido el puerto de la ciudad de Cartagena como puerto de destino. En aquella localización se podrá distribuir la mercadería a las camaroneras cercanas y por ende tener un bajo costo en el transporte interno. El puerto de Cartagena cuenta con una posición más favorable, ya que está cerca de otros puertos importantes como el Puerto de Barranquilla y Santa Marta.

3.4. Plan de Marketing

- **Producto**

El cocinador continuo sumergible tiene 3 metros de longitud, una altura de 1 a 1.3 metros y el ancho depende de capacidad y producto requerido. Está formado por dos componentes principalmente, partiendo de la materia prima fundamentalmente que es el acero inoxidable de calidad 304 y válvulas de cierre rápido:

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

- El transportador de enfriamiento el cual tienen dimensiones aproximadas de: 2.5 Mtrs. De longitud, 1.3 Mtrs. De altura y 20" de ancho. Cuenta con variaciones de velocidad, tanque con cámara para hielo, línea de recirculación de agua fría, mallas filtros para aire, entre otras características.
- Un tanque de alimentación el cual está tiene dimensiones aproximadas de: 1.5 Mtrs. De longitud, 1.45 Mtrs. De altura y 20" de ancho. Con bandas y engranajes marca Intralox que son de buena calidad y de larga duración. Cuenta con variaciones en la velocidad.

El cocinador continuo sumergible es embalado con plástico reforzado de tal forma que al momento de la importación ninguna de las partes se vea afectada, sea cliente y proveedor por imperfecciones que surjan de la manipulación de la carga y/o cualquier tipo de robos, pérdidas del material que provoquen inconsistencias al momento de desaduanizar la carga y finalmente que llegue al cliente.

Desde la óptica del ciclo de vida del producto, el cocinador continuo sumergible se encuentra en la etapa de introducción ya que recientemente lo lanzaron al mercado por medio de la Feria Camarón 2011. No han tenido ventas al momento, pero si se generaron varios leads por medio de la Feria en donde cumplieron con las expectativas que eran 10 cotizaciones para presentar a posibles clientes.

Como mencionábamos en el documento, el período de fabricación de esta máquina es de 20 a 30 días laborables, por lo tanto, la disponibilidad del producto (para el comprador) es limitada. Se procede a la fabricación de la máquina únicamente cuando existe un valor como anticipo y se confirma el pedido por medio de una orden de compra. La competencia es limitada o nula dado que al ser un producto nuevo no existen empresas

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

relacionadas del sector que se dediquen a diseñar ni fabricar este tipo de producto.

- **Precio**

El precio del cocinador continuo sumergible es considerando el costo de materia prima y demás insumos para fabricación que son alrededor del 50% del precio. Más la mano de obra que es el 20% y tomando en cuenta un margen bruto del 30%. Por lo tanto el precio de venta para comercializar el producto está fijado de acuerdo a las capacidades de la máquina que solicita el cliente de acuerdo a las libras/hora que pueda procesar.

Tabla 20: Lista de precios cocinador continuo, líneas alimentación y enfriamiento

LISTA DE PRECIOS COCINADOR CONTINUO, LÍNEAS ALIMENTACIÓN Y ENFRIAMIENTO		
ANCHO	CAPACIDAD LIBRAS/HORA	PRECIO
10"	500-700	\$ 19.080,00
20"	1000-1200	\$ 23.008,00
24"	1200-1400	\$ 26.400,00
30"	1500-1800	\$ 31.080,00
36"	1800-2000	\$ 35.644,00
40"	2000-2400	\$ 36.888,00

*LOS PRECIOS NO INCLUYEN IVA

Elaboración: Autor

De acuerdo a lo mencionado por el Sr. Andrés Coronel, coordinador de proyectos de Balzo S.A. los precios con los cuales ingresarán al mercado serán los mismos con los cuales se comercializan localmente. La cantidad que tienen destinada producir en el 2012 es de cocinadores sumergibles destinando conjuntamente con los demás equipos que poseen el 50% de la capacidad de producción, utilizando únicamente para la producción del cocinador continuo sumergible el 15% de la capacidad instalada. De la cantidad proporcionada de cocinadores continuos sumergibles a producir preferencialmente planean vender: uno de 10", dos de 20" y uno de 24"

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

aumentando respectivamente la capacidad libra/hora que el equipo pueda producir.

Adicionalmente, de acuerdo a lo mencionado por el Sr. Andrés Coronel, Coordinador de Proyectos de Balzo S.A. “... *presupuestamos fabricar otras máquinas más, pero si sólo fabricáramos cocinadores creo que podríamos fabricar 14 cocinadores continuos sumergibles aproximadamente por año*”. Esta indicación la podrían lograr aumentando el personal de planta; es decir, más torneros.

Por lo tanto para obtener un mejor margen para negociar con el cliente es necesario que incrementen sus precios de tal forma que al momento de la negociación no tengan que disminuir tantos sus márgenes, lo cual si se da recaerá en una negociación fallida dado que los precios no serán los más convenientes para el proveedor en este caso Balzo S.A.

Los precios referenciales con los cuales se manejan la competencia a nivel de país son los siguientes:

Tabla 21: Precios referenciales a nivel de país

Producto : 841919 los demás calentadores de agua, de calentamiento instantáneo o acumula				
Exportadores	Participación de las importaciones para Colombia (%)	Cantidad importada en 2010	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)
México	48,3	83	Toneladas	\$4, 554
Estados Unidos de América	21	8	Toneladas	\$20,500
China	17,1	39	Toneladas	\$3, 436
España	6,6	5	Toneladas	\$10, 400
Brasil	4,3	2	Toneladas	\$17, 000
Alemania	1,7	1	Toneladas	\$13, 000
Países Bajos (Holanda)	0,8	0	Toneladas	0

Elaboración: Autor

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

México, China y Estados Unidos corresponden los tres mercados con mayor participación de mercado generando el 86,4% del mercado importado, seguido de España, Brasil, Alemania y Holanda con un 13,6% restante. En cuanto a precios comparativos para ubicarnos con relación a los ofrecidos por Balzo S.A., Estados Unidos ofrece equipos con un precio similar US\$ 20,5000.00 considerando las capacidades y valor agregado que ofrece Balzo S.A., luego Brasil ofreciendo equipos por US\$ 17,000.00 seguido de Alemania con US\$ 13,000.00. Los demás países ofrecen productos por debajo de los precios de la lista considerándose fuera del mercado dado que por su tamaño no serían de características similares a las que ofrece Balzo S.A.

- **Promoción**

Para dar a conocer nuestro producto, definiremos estrategias de introducción al mercado- país de destino al cual nos queremos enfocar, que permitan la familiarización de nuestros equipos (productos ofertados) y la marca (Balzo S.A.) con los consumidores dirigiéndonos a empresas y/o personas que dediquen a esta actividad del sector por medio de la cual podremos también comercializar y distribuir nuestro producto. Nuestro enfoque está dirigido a que Balzo S.A. persiga una nueva imagen comunicacional de permanencia entre cliente y proveedor, pero sobretodo de alto impacto pudiendo proporcionar la información sobre el producto de una manera rápida, completa y lo más detallada posible. Principalmente que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Esta estrategia pretende atraer al cliente potencial creando conexiones idóneas, que nos puedan posicionar en el país de destino y que se ubiquen en la mente del consumidor.

Aplicaremos las siguientes estrategias de promoción e identificación de la marca, para ello detallaremos las ferias potenciales en las que Balzo S.A. debería participar para dar a conocer su producto local Internacionalmente con lo cual podrá ganar un mayor mercado:

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

○ **Participación agrupada en Ferias en el exterior**

Dentro del listado de las grandes y más reconocidas ferias mundiales, consideramos que sería muy provechoso participar en este tipo de eventos dado que genera infinitas posibilidades de negocios y a su vez podemos revelar nuestra imagen y participación de tal forma que nuevos clientes puedan conocer nuestra empresa y los productos que ofrecemos. Esta es una forma de conocer los mercados potenciales, gustos y preferencias y tendencias que presenta el mercado.

○ **Misiones Comerciales**

Iniciaremos encuentros por medio de contactos con un promotor con el cual podremos conseguir gestionar nuevos contactos comerciales de empresas que se dedican al sector y mediante las cuales concretaremos reuniones para poder presentar nuestra empresa formalmente y demostrar de que si se invierte tiempo y dinero tiene un efecto incalculable frente al contacto potencial.

Consideramos que una misión comercial es la mejor forma de hacer prospección en un mercado dado, pero también es una alternativa a que mediante la observación e interacción previa con los demás compradores y proveedores se pueda generar un análisis de quienes son los potenciales clientes en el mercado y así, permitir a Balzo S.A. ver el potencial real del mercado en cuestión.

• **Plaza**

La propuesta de re estructuración de la página Web tiene como finalidad brindarle al nuevo cliente la posibilidad de ingresar a nuestra página, crear un usuario y una clave en donde podrá realizar todas las preguntas necesarias para el pleno conocimiento del equipo, como un portal de preguntas y respuestas donde podrán despejar dudas como por ejemplo: especificaciones técnicas, tiempos de entrega, plazos de garantía en caso que aplique, valor agregado que se le pueda proporcionar, medidas

JIMMY ROBERTO SANTUR LARRETA

Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

exactas de la máquina, precios respectivos y servicio de mantenimiento de acuerdo a X tiempo que necesite el cliente de acuerdo al uso que se le dé.

Posteriormente, concretar una reunión vía Skype de tal forma que las dos personas interesadas en este caso el proveedor y el cliente se conozcan y puedan despejar dudas sobre aspectos más específicos como por ejemplo: términos de negociación lo cual reflejaría una ventaja para ambas partes dado que se utilizan los recursos tecnológicos para poder realizar negociaciones.

Consecutivamente, una vez resueltas todas las preguntas vía Skype, el cliente por medio de la página Web con su usuario, podrá realizar y/o enviar una orden de compra firmada por el representante legal de la compañía con el equipo que desee comprar. Así mismo, por medio de la página podrá el cliente ir dando seguimiento del proceso en el que se encuentra la fabricación de su máquina, en que parte del proceso de construcción se encuentra, proceso de documentación entre otros aspectos importantes. Se utilizará este medio dado que es una forma de ir retroalimentando al cliente que se encuentra en el exterior dando seguimiento a su pedido ya que en esta página es una forma más efectiva y económica para poder distribuir nuestro producto.

3.5. Evaluación Financiera de la Propuesta

Con la finalidad de hacer una evaluación financiera de la propuesta, se ha hecho un escenario considerando la posibilidad de vender en el mercado colombiano al menos 8 cocinadores sumergibles, considerando que esta es la capacidad máxima que tiene BALZO S.A. para vender en este mercado. Para este efecto, la inversión inicial por las 8 máquinas sería equivalente a \$ 131,943.33 incluido los costos operaciones y de gestión logística, tal como se describe a continuación:

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Tabla 22: Inversión Inicial del Proyecto

INVERSIÓN INICIAL	CANTIDAD	COSTO PROM.	COSTO TOTAL
Capital de Trabajo			
Máquina Cocinador Sumergible	8	\$ 14,341.67	\$ 114,733.33
Costos Operacionales - Gestión Logística	12	\$ 1,434.17	\$ 17,210.00
Inversión Inicial del Proyecto			\$ 131,943.33

Elaboración: Autor

La inversión se puede financiar de la siguiente manera:

Tabla 23: Financiamiento de la inversión

	Participación	Valor	Tasa	Ponderación
Fondos Propios	70%	\$ 92,360.33	13.98%	9.79%
Préstamo Bancario	30%	\$ 39,583.00	11.50%	3.45%
TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO				13.24%

Elaboración: Autor

El préstamo bancario sería solicitado a la CFN, bajo las siguientes condiciones de financiamiento:

Tabla 24: Condiciones de financiamiento

INSTITUCION FINANCIERA:	CFN
MONTO:	\$ 39,583.00
TASA:	11.50%
PLAZO:	5

Elaboración: Autor

Tabla 25: Amortización

PERIODO	CAPITAL	INTERESES	PAGO	AMORTIZACION
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39,583.00
1	\$491.20	\$ 379.34	\$870.53	\$ 39,091.80
2	\$495.90	\$ 374.63	\$870.53	\$ 38,595.90
3	\$500.66	\$ 369.88	\$870.53	\$ 38,095.24
4	\$505.45	\$ 365.08	\$870.53	\$ 37,589.79
5	\$510.30	\$ 360.24	\$870.53	\$ 37,079.49
6	\$515.19	\$ 355.35	\$870.53	\$ 36,564.30
7	\$520.13	\$ 350.41	\$870.53	\$ 36,044.18
8	\$525.11	\$ 345.42	\$870.53	\$ 35,519.07

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

DISEÑO DE UN MODELO EMPRESARIAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
EMPRESA BALZO S.A.

9	\$530.14	\$ 340.39	\$870.53	\$ 34,988.93
10	\$535.22	\$ 335.31	\$870.53	\$ 34,453.70
11	\$540.35	\$ 330.18	\$870.53	\$ 33,913.35
12	\$545.53	\$ 325.00	\$870.53	\$ 33,367.82
13	\$550.76	\$ 319.77	\$870.53	\$ 32,817.06
14	\$556.04	\$ 314.50	\$870.53	\$ 32,261.03
15	\$561.37	\$ 309.17	\$870.53	\$ 31,699.66
16	\$566.74	\$ 303.79	\$870.53	\$ 31,132.92
17	\$572.18	\$ 298.36	\$870.53	\$ 30,560.74
18	\$577.66	\$ 292.87	\$870.53	\$ 29,983.08
19	\$583.20	\$ 287.34	\$870.53	\$ 29,399.88
20	\$588.78	\$ 281.75	\$870.53	\$ 28,811.10
21	\$594.43	\$ 276.11	\$870.53	\$ 28,216.67
22	\$600.12	\$ 270.41	\$870.53	\$ 27,616.55
23	\$605.87	\$ 264.66	\$870.53	\$ 27,010.67
24	\$611.68	\$ 258.85	\$870.53	\$ 26,398.99
25	\$617.54	\$ 252.99	\$870.53	\$ 25,781.45
26	\$623.46	\$ 247.07	\$870.53	\$ 25,157.99
27	\$629.44	\$ 241.10	\$870.53	\$ 24,528.55
28	\$635.47	\$ 235.07	\$870.53	\$ 23,893.09
29	\$641.56	\$ 228.98	\$870.53	\$ 23,251.53
30	\$647.71	\$ 222.83	\$870.53	\$ 22,603.82
31	\$653.91	\$ 216.62	\$870.53	\$ 21,949.91
32	\$660.18	\$ 210.35	\$870.53	\$ 21,289.73
33	\$666.51	\$ 204.03	\$870.53	\$ 20,623.22
34	\$672.89	\$ 197.64	\$870.53	\$ 19,950.33
35	\$679.34	\$ 191.19	\$870.53	\$ 19,270.98
36	\$685.85	\$ 184.68	\$870.53	\$ 18,585.13
37	\$692.43	\$ 178.11	\$870.53	\$ 17,892.70
38	\$699.06	\$ 171.47	\$870.53	\$ 17,193.64
39	\$705.76	\$ 164.77	\$870.53	\$ 16,487.88
40	\$712.52	\$ 158.01	\$870.53	\$ 15,775.36
41	\$719.35	\$ 151.18	\$870.53	\$ 15,056.00
42	\$726.25	\$ 144.29	\$870.53	\$ 14,329.76
43	\$733.21	\$ 137.33	\$870.53	\$ 13,596.55
44	\$740.23	\$ 130.30	\$870.53	\$ 12,856.32
45	\$747.33	\$ 123.21	\$870.53	\$ 12,108.99
46	\$754.49	\$ 116.04	\$870.53	\$ 11,354.50
47	\$761.72	\$ 108.81	\$870.53	\$ 10,592.78
48	\$769.02	\$ 101.51	\$870.53	\$ 9,823.76
49	\$776.39	\$ 94.14	\$870.53	\$ 9,047.38
50	\$783.83	\$ 86.70	\$870.53	\$ 8,263.55
51	\$791.34	\$ 79.19	\$870.53	\$ 7,472.20

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

DISEÑO DE UN MODELO EMPRESARIAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
EMPRESA BALZO S.A.

52	\$798.92	\$ 71.61	\$870.53	\$ 6,673.28
53	\$806.58	\$ 63.95	\$870.53	\$ 5,866.70
54	\$814.31	\$ 56.22	\$870.53	\$ 5,052.39
55	\$822.11	\$ 48.42	\$870.53	\$ 4,230.27
56	\$829.99	\$ 40.54	\$870.53	\$ 3,400.28
57	\$837.95	\$ 32.59	\$870.53	\$ 2,562.33
58	\$845.98	\$ 24.56	\$870.53	\$ 1,716.35
59	\$854.08	\$ 16.45	\$870.53	\$ 862.27
60	\$862.27	\$ 8.26	\$870.53	\$ 0.00
	\$ 39,583.00	\$ 12,649.00	\$ 52,232.00	

Elaboración: Autor

Tabla 26: Flujo de Caja Proyectado a cinco años

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES						
VENTAS		\$ 229,466.67	\$ 234,056.00	\$ 238,737.12	\$ 243,511.86	\$ 248,382.10
EGRESOS OPERACIONALES						
<u>COSTOS DE PRODUCCIÓN</u>						
MATERIA PRIMA		\$ 39,583.00	\$ 41,007.99	\$ 42,484.28	\$ 44,013.71	\$ 45,598.20
MANO DE OBRA		\$ 19,791.50	\$ 20,503.99	\$ 21,242.14	\$ 22,006.85	\$ 22,799.10
CIF		\$ 6,597.17	\$ 6,834.66	\$ 7,080.71	\$ 7,335.62	\$ 7,599.70
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>						
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 26,388.67	\$ 27,338.66	\$ 28,322.85	\$ 29,342.47	\$ 30,398.80
GASTOS DE VENTA		\$ 19,791.50	\$ 20,503.99	\$ 21,242.14	\$ 22,006.85	\$ 22,799.10
GASTOS LOGISTICOS		\$ 13,194.33	\$ 13,669.33	\$ 14,161.43	\$ 14,671.24	\$ 15,199.40
PARTICIPACION A TRABAJADORES		\$ 15,618.08	\$ 15,629.61	\$ 15,630.54	\$ 15,620.27	\$ 15,598.17
IMPUESTO A LA RENTA		\$ 19,470.53	\$ 19,484.91	\$ 19,486.07	\$ 19,473.27	\$ 19,445.72
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		\$ 69,031.89	\$ 69,082.86	\$ 69,086.97	\$ 69,041.58	\$ 68,943.90
<u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u>						
FONDOS PROPIOS	\$ 92,360.33					
PRESTAMO BANCARIO	\$ 39,583.00					
<u>EGRESOS NO OPERACIONALES</u>						
INVERSION INICIAL	\$ 131,943.33					
CAPITAL PRESTAMO		\$ 6,215.18	\$6,968.83	\$7,813.86	\$8,761.37	\$9,823.76
INTERES PRESTAMO		\$ 4,231.22	\$3,477.57	\$2,632.54	\$1,685.03	\$622.64
FLUJO DE CAJA NO OPERACIONAL	\$ -	\$ (10,446.40)				
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -	\$ 58,585.49	\$ 58,636.46	\$ 58,640.57	\$ 58,595.18	\$ 58,497.50

Elaboración: Autor

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Análisis de la rentabilidad del inversor

Para el análisis de rentabilidad del proyecto es importante mencionar que las variables utilizadas para el desarrollo del flujo de caja, implican un incremento de las ventas en 2% a partir del año 2; en el mismo sentido, los costos y gastos operacionales también sufrirán un incremento en relación al índice de inflación de los últimos 2 años que se ubica en 3.6%. De esta forma, el resultado obtenido en el flujo de caja neta establece que en promedio anual la empresa obtendría una ganancia equivalente a \$ 58 mil dólares, cifras que dejarían una rentabilidad para el aporte del inversor (\$ 92,360.33) equivalente al 56.74%, que en valores monetarios representa \$ 201,261.88; valores que están por encima de la expectativa de retorno (TMAR) que es 13.98%, que incluye 3.60% de inflación, 5.19% de riesgo país y 5.19% de tasa de interés pasiva como costo de oportunidad para el inversor.

Tabla 27: Evaluación financiera del inversor

EVALUACION FINANCIERA DEL INVERSOR						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION FONDOS PROPIOS	\$ (92,360.33)					
FLUJOS NETOS		\$ 58,585.49	\$ 58,636.46	\$ 58,640.57	\$ 58,595.18	\$ 58,497.50
RESULTADO	\$ (92,360.33)	\$ 58,585.49	\$ 58,636.46	\$ 58,640.57	\$ 58,595.18	\$ 58,497.50

TMAR	13.98%
TIR	56.74%
VAN	\$201,261.88

Elaboración: Autor

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Análisis de la rentabilidad del proyecto

Similar al análisis de la rentabilidad del inversor, en este escenario se considera la inversión total del proyecto que equivale a \$ 131,943.33; sin embargo, para su evaluación se toman en cuenta exclusivamente los resultados obtenidos en el flujo operacional porque constituyen básicamente las actividades necesarias para la creación de los productos (cocinador sumergible). Los resultados establecen que la rentabilidad del proyecto (TIR) sería de 43.83% y el VAN \$ 241,445.83, cifras que superan a la TMAR (13.24%) y determinan que el proyecto sería rentable, siendo capaz de recuperar la inversión dentro del horizonte de tiempo proyectado (5 años).

Tabla 28: Evaluación financiera del proyecto

EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INVERSION INICIAL TOTAL	\$ (131,943.33)					
FLUJOS OPERACIONALES		\$ 69,031.89	\$ 69,082.86	\$ 69,086.97	\$ 69,041.58	\$ 68,943.90
RESULTADO	\$ (131,943.33)	\$ 69,031.89	\$ 69,082.86	\$ 69,086.97	\$ 69,041.58	\$ 68,943.90

TMAR	13.24%
TIR	43.83%
VAN	\$241,445.83

Elaboración: Autor

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Evaluación de las razones financieras

Debido a que sólo se ha hecho un escenario de la rentabilidad del proyecto a través del flujo de caja, se ha hecho un análisis de las razones financieras, con el propósito de definir la rentabilidad que obtendría BALZO S.A. por cada dólar vendido. Si analiza la rentabilidad bruta, se establece que en promedio es 70% mientras que la rentabilidad neta es de 24.55%, es decir que por cada dólar vendido la empresa recibiría \$ 0.70 por margen bruto y \$ 0.24 como margen neto. Por otra parte, el impacto de gastos operativos y gastos financieros equivale a 41.40% y 1.08% en promedio anual; es decir, que por cada dólar en ventas se destinan \$ 0.41 para gastos operativos y \$ 0.01 para gastos financieros.

Tabla 29: Razones Financieras

RAZONES FINANCIERAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PROMEDIO
<i>RENTABILIDAD BRUTA</i>	71.25%	70.80%	70.34%	69.88%	69.40%	70.33%
<i>RENTABILIDAD NETA</i>	25.53%	25.05%	24.56%	24.06%	23.55%	24.55%
<i>IMPACTO DE GASTOS OPERATIVOS</i>	41.17%	41.28%	41.40%	41.52%	41.65%	41.40%
<i>IMPACTO DE GASTOS FINANCIERO</i>	1.84%	1.49%	1.10%	0.69%	0.25%	1.08%

Elaboración: Autor

CONCLUSIONES

Con la investigación realizada se puede concluir que la empresa Balzo SA, que siempre ha contado con una dimensión de una PYME, puede en un futuro alcanzar niveles muchos más altos de ventas y comercialización de sus productos. Con un buen manejo administrativo y la adopción de medidas correctivas a situaciones que afectan el rendimiento de la empresa se puede aprovechar las potencialidades que tiene y ofrece.

Dentro del plan de internacionalización, la posibilidad de que la empresa empiece por el mercado colombiano, brindaría una oportunidad de poder internacionalizar la marca Balzo S.A. dentro la región de Latinoamérica, ya que Colombia posee un potencial muy grande de desarrollo y expansión dentro del sector camaronero. Se puede concluir que la internacionalización del cocinador, sería un proyecto muy interesante ya que Balzo anteriormente ha exportado varios de sus productos a mercados latinoamericanos como Colombia, Perú y Cuba. Cuenta con la experiencia necesaria para poder afrontar retos más grandes y competitivos, dentro de los varios años que lleva en el mercado, se ha podido proyectar una imagen de que la empresa ofrece productos de calidad adaptados a las necesidades de sus clientes.

Dentro del mercado meta se evidenció que el mercado colombiano es sumamente interesante ya que cuenta con una industria camaronera no muy desarrollada pero con grandes oportunidades de crecimiento que Balzo podría sacar ventaja. La apertura comercial y la consolidación de la economía colombiana ayuda a que el proceso de internacionalización sea mucho ágil, oportunidades de negocios y la posibilidades de aprovechar la geografía colombiana (acceso al océano pacífico y el mar Caribe), harían que Balzo empiece una penetración de marca dentro del Latinoamérica.

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

RECOMENDACIONES

Se recomienda a Balzo S.A. hacer una adecuación de su imagen corporativa, ya que para una efectiva internacionalización la empresa debe proyectar una imagen lo que la empresa ofrece, dentro de estándares de calidad y modernidad.

Se debe también aprovechar las fortalezas que tiene un producto nuevo e innovador como lo es el cocinador continuo sumergible, no solo enfocar que el cocinador se puede usar solo para camarón, sino que se puede cocinar vegetales y otro tipo de hortalizas. De esta forma se podría generar un nuevo nicho de mercado y la generación de valor que necesitan los clientes hoy en día.

La planificación estratégica y el diseño de estrategias a largo plazo podrán posicionar a Balzo como una empresa modelo, dentro del segmento de fabricación y diseño de maquinarias para el procesamiento de camarón. Se recomienda diseñar e innovar en diseños de productos complementarios a lo que ya actualmente oferta la empresa. De esta manera los actuales clientes podrán actualizarse y tener mejoras en los productos que ya han comprado con anterioridad.

Se debe potencializar el servicio de mantenimiento y reparación de maquinaria como una línea de negocio relacionada directamente con el negocio principal de balzo. Con un mejoramiento y aprovechamiento de los recursos, el servicio post venta dará un valor agregado a la compañía, y la capacidad de ganar mucho más reconocimiento dentro de mercados ya existentes y nuevos mercados

BIBLIOGRAFÍA

- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *La internacionalización de empresas: Definición y Objetivos*. TEC Empresarial. Vol. 3.
- Blogger. (26 de marzo de 2009). *Exportación Directa*. Obtenido de <http://expotaciondirecta.blogspot.com/>
- Blogspot. (16 de Noviembre de 2010). *Ventajas y Desventajas del Franquiciante y Franquiciado*. Obtenido de <http://4iv7mkt2011.blogspot.com/2010/11/ventajas-y-desventajas-de-franquiciante.html>
- Claver, E., & Quer, D. (2000). Fases del proceso de internacionalización. En *Estrategias de internacionalización de la empresa* (pág. 10). Club Universitario.
- Comunidad de Emprendedores. (2014). *Distribuidores*. Obtenido de <http://www.emprendices.co/que-es-un-distribuidor/>
- Díaz, D. (2004). *Franquicias Comerciales*. Obtenido de <http://www.guiadelemprendedor.com.ar/franquicias.html>
- Dunning, J. (1997). El paradigma ecléctico de la producción internacional: una reafirmación y algunas extensiones posibles.
- El Mundo. (2010). *Economías y Negocios*. Obtenido de Joint Venture: <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/joint-venture.aspx>
- Estudio Jurídico de Propiedad Intelectual Julio Guerrero. (2013). *Contratos de franquicia*. Obtenido de <http://www.jcgb.com.ec/index.php/servicios/servicios-adicionales/contratos-de-franquicia>
- García, J. (2011). Principales teorías del comercio Internacional. Mc Graw Hill, segunda edición.
- Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Gómez, J. (26 de Diciembre de 2012). Factores internos del ciclo de internacionalización.

Kiser, L. (2009). *Franquicias*. Perú: Media Corp Perú. Obtenido de La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada.

Lizarralde, E., Ferro, E., Cano, M. J., Beviá, B., & Orihuela, J. (2012). *Tendencias hacia la internacionalización de las PYMES españolas 2011*. Madrid: Fundación EOI.

Lucarena, R. A., & González, G. H. (2011). *Internacionalización del proceso productivo: una reseña sobre la literatura especializada*. Medellín, Colombia: Ecos de Economía.

Organización Mundial del Comercio . (2014). *Acceso a los mercados de mercancías*. Obtenido de http://www.wto.org/spanish/tratop_s/markacc_s/markacc_s.htm

Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones Pirámides.

Porter, Michael. (1990). *Cambio de patrones de competencia internacional*. Inter Editions.

PROECUADOR. (2013). *¿Qué son barreras arancelarias?* Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-arancelarias/>

PROECUADOR. (2013). *¿Qué son barreras no arancelarias?* Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/faqs/que-son-barreras-no-arancelarias/>

Saiz Carvajal, R. (2013). *Técnicas de análisis de información*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/26836817/TECNICAS-DE-ANALISIS-DE-INFORMACION>

Scribd. (2013). *Internacionalización de empresas*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/23067805/3/TEORIA-DE-LA-INTERNALIZACION>

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

Sistema de Información Empresarial de Canarias. (2010).

Internacionalización. Obtenido de

[http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article
&id=360%3Ainternacionalizacion&catid=67%3Ainternacionalizacion
&Itemid=120&lang=es](http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360%3Ainternacionalizacion&catid=67%3Ainternacionalizacion&Itemid=120&lang=es)

Villarreal Larrinaga, O. (2005). *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. Morelia, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Zaffora, J. (3 de Julio de 2013). *Modelo de internacionalización Uppsala (teoría gradualista)*. Obtenido de <http://suite101.net/article/el-modelo-de-internacionalizacion-de-uppsala-teoria-gradualista-a48035>

DISEÑO DE UN MODELO EMPRESARIAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
EMPRESA BALZO S.A.



Anexos N°1 Evolución del precio

Fuente: Banco Central del Ecuador; Partida: 84388020

EVOLUCION DEL SECTOR CAMARONERO EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS		
SUBPARTIDA NANDINA 030613: (Camarones, langostinos y demás Decápodos natantia)		
ANIO	NUMERO DE CAMARONERAS	% DE VARIACION
2006	68	
2007	153	125%
2008	86	-44%
2009	87	1%
2010	157	80%
2011	160	2%
2012	165	3%
2013	188	14%

Anexos N°2 Proyección de la Oferta

Fuente: Banco Central del Ecuador; Elaboración: Los Autores

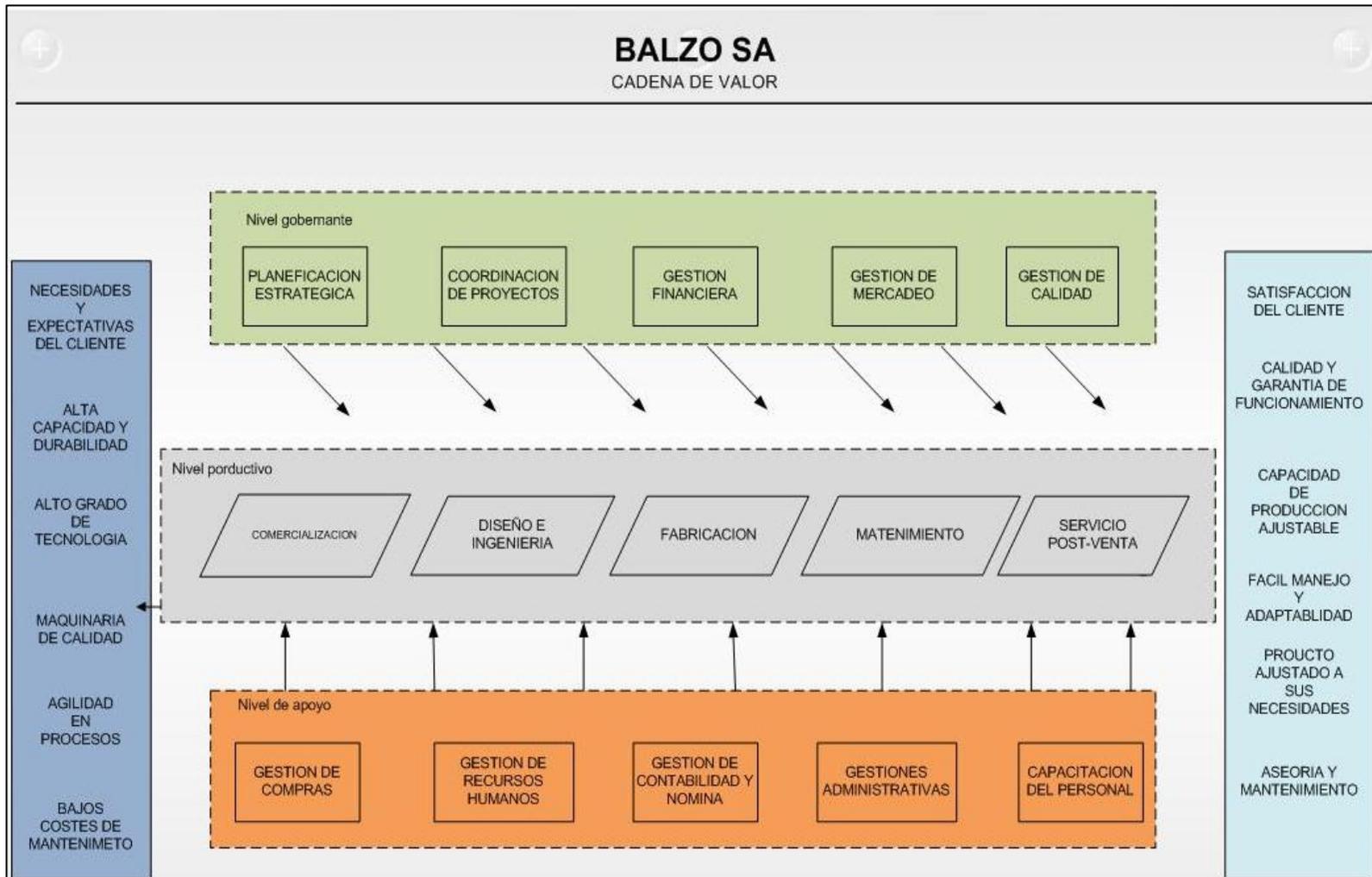


Anexos N°3 Cadena de Valor de Balzo S.A.

Fuente. Empresa BALZO S.A.

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales

DISEÑO DE UN MODELO EMPRESARIAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA BALZO S.A.



Anexos N° 4 Cadena De Valores

Fuente: Autor

Jimmy Roberto Santur Larreta
Ingeniería en Comercio Exterior Mención Negocios Internacionales