

PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL
PARA INDUFRIAL S.A.

DIANA MARGARITA CABRALES GUARDO
MARIA ANGÉLICA CORTINA PEÑARANDA
TATIANA ORDOÑEZ BLANCO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA, D. T. Y C.

2004

PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL PARA
INDUFRIAL S.A.

DIANA MARGARITA CABRALES GUARDO
MARIA ANGÉLICA CORTINA PEÑARANDA
TATIANA ORDOÑEZ BLANCO

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
Ingeniero Industrial y Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA, D. T. Y C.

2004

ARTÍCULO 105

La **Universidad Tecnológica de Bolívar**, se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados, y no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización.

Cartagena, D. T y C, 4 de mayo de 2004

COMITÉ DE EVALUACION DE PROYECTOS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
CIUDAD

Estimados Señores:

Cordialmente me dirijo a ustedes para comunicarles que autorizo la realización del trabajo de grado titulado “PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL PARA INDUFRIAL” y manifiesto mi total apoyo a los estudiantes responsables del proyecto: Diana Margarita Cabrales Guardo, Maria Angélica Cortina Peñaranda y Tatiana Ordoñez Blanco en la consecución de los objetivos planteados.

Atentamente

Javier Zurek
Vicepresidente de Planeación y Compras

Cartagena, D. T. y C., 4 de mayo de 2004.

Señores:

COMITÉ DE EVALUACION DE PROYECTOS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR.
CIUDAD

Distinguidos señores:

Por medio de la presente me permito poner a su consideración, estudio y aprobación el trabajo de grado titulado "PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL PARA INDUFRIAL; proyecto que se realizó bajo mi orientación en calidad de Director.

Este proyecto es presentado por las estudiantes DIANA MARGARITA CABRALES GUARDO, MARIA ANGÉLICA CORTINA PEÑARANDA y TATIANA ORDOÑEZ BLANCO, como requisito a optar el título de Ingeniero Industrial y Administrador de empresas respectivamente.

Atentamente

VÍCTOR HUGO ESPINOSA FLOREZ

Director de Programa de Ciencias Económicas y Administrativas

Cartagena, D. T y C, 4 de mayo de 2004

Señores:

COMITÉ DE EVALUACION DE PROYECTOS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR.
CIUDAD

Estimados Señores:

Cordialmente nos dirigimos a ustedes con el fin de presentar para su estudio y aprobación el trabajo de grado titulado “PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL PARA INDUFRIAL S.A.”, exigido como requisito por esta institución para obtener el título de Ingeniero Industrial y Administrador de Empresas.

Agradecemos de antemano la atención prestada a esta solicitud, esperando su colaboración en la tramitación del presente documento.

Atentamente:

Diana Margarita Cabrales Guardo
c.c # 45528780 de Cartagena

Maria Angelica Cortina Peñaranda
c.c # 45527310 de Cartagena

Tatiana Ordoñez Blanco
c.c # 49781377 de Valledupar

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena, D. T y C, 4 de mayo de 2004

A mi padres Jorge y Elisa, a mis hermanos Mara Sofía, Jorge Antonio y a Gusta, con todo mi amor. De una manera muy especial dedico este trabajo a Robert la personita que ilumina mi vida cada vez que me regala una sonrisa. Me nace hacerle una dedicatoria especial a mi madre la persona que me ha acompañado a lo largo de mis días, quien ha reído con mis triunfos y llorado con mis fracasos, quien me apoyado incondicionalmente. No me alcanzarían los días de mi vida para agradecerle todo lo que ella ha hecho por mi.. Esta nueva etapa de mi vida es el resultado de las semillas de amor, comprensión y sacrificios, que ella ha sembrado por mi...

Diana Margarita

*A Dios por ser el guía de todos mis actos
A mis padres Edgar y Petra
que me apoyaron en la realización de este
trabajo y en mi formación profesional.
A mi hermana Sandra por su compañía
y a Liba con mucho cariño y amor.
A todos ellos les agradezco su gran apoyo,
consejos y enseñanzas que me ayudaron a no
perder la dedicación y perseverancia en este
trabajo*

María Angélica

Los autores expresan sus agradecimientos a:

*Victo Hugo Espinosa Florez,
Economista, Magíster en Administración
y Director de la investigación,
por su constante apoyo
y acertadas orientaciones*

*Al personal de INDUFRIAL S.A.
en especial a Javier Zurek
Vicepresidente de Planeación y
Compras por su colaboración y
disposición para brindarnos la
información requerida*

RESUMEN

Título. PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL PARA INDUFRIAL S.A.

Autores.

DIANA MARGARITA CABRALES GUARDO
MARIA ANGÉLICA CORTINA PEÑARANDA
TATIANA ORDOÑEZ BLANCO

Objetivo General. Diseñar un plan estratégico para la compañía INDUFRIAL S.A. mediante un análisis competitivo con miras al fortalecimiento en mercados internacionales.

Objetivos Específicos. - Realizar un análisis interno identificando las fortalezas y debilidades de INDUFRIAL, teniendo en cuenta su capacidad de producción y tecnológica, recurso humano, recursos financieros y su cultura organizacional, con el propósito de mejorar sus niveles de competitividad.

- Identificar las oportunidades y amenazas de INDUFRIAL según el modelo de las 5 fuerzas de Porter, con el propósito de diseñar estrategias que permitan obtener una ventaja competitiva.

- Identificar los factores generales del entorno mediante el análisis de las variables políticas, legales, tecnológicas y culturales para determinar oportunidades y amenazas que tiene la empresa en cuanto a su proyección internacional.

- Formular el plan de marketing internacional para INDUFRIAL a través de la definición de la visión, sus objetivos, estrategias y acciones que permitan el crecimiento de la empresa en mercados internacionales.

Metodología. La presente investigación es de tipo descriptivo, pues su propósito corresponde fundamentalmente a detallar las características de la empresa, su situación actual y el análisis del entorno competitivo. También comprende la formulación de las estrategias requeridas para lograr el fortalecimiento en mercados internacionales y alcanzar niveles de competitividad.

Como fuente principal de información primaria, se realizaron entrevistas al personal de la empresa, lo que permitió efectuar el análisis interno de la compañía, conocer su misión, visión, objetivos, su experiencia en el comercio exterior, entre otros aspectos.

Se recopilaron datos históricos, información de ventas, producción y finanzas requeridas para llevar a cabo la investigación. En lo que respecta a estudiar mercados extranjeros, se utilizó principalmente a Proexport como fuente de información secundaria y en segunda instancia los agregados comerciales de las embajadas colombianas.

También se revisaron y se hicieron lecturas de libros, revistas y páginas de Internet relacionadas con el mercadeo internacional y temas a fines con exportación.

Este estudio abarca los elementos incontrolables del entorno y la estructura interna de la compañía. El análisis interno y del entorno sirvió como punto de referencia para realizar la comparación de todas las variables estudiadas y relacionarlas en la matriz DOFA. En ésta se determinaron las fortalezas y debilidades de la compañía y se identificaron los factores que podrían convertirse en oportunidades o amenazas para la empresa.

Resultados. Para que la empresa logre el fortalecimiento de sus ventas en mercados internacionales con cierto nivel de competitividad necesita adquirir personal calificado y estructurar un departamento de mercadeo, que a través de inteligencia de mercadeo, se obtenga información que permita un mayor posicionamiento de la compañía. Las investigaciones de mercado son relevantes para que la empresa esté actualizada con información del entorno, y de los competidores, además de los gustos y preferencias de los clientes.

En cuanto a su situación financiera la empresa es bastante sólida en cuanto a liquidez, pero está teniendo problemas de rentabilidad, lo cual debe aprovecharse para afianzar su participación en los mercados internacionales y poder lograr márgenes mayores al incrementar los volúmenes de ventas y buscar mayor rentabilidad en estos mercados para asegurar la existencia de la empresa a largo plazo.

Una de las grandes oportunidades para la compañía INDUFRIAL S.A. es el (TLC) tratado de libre comercio con Estados Unidos, por lo tanto la empresa tiene el desafío de conocer y definir en que forma va a competir, tanto en casa como en el exterior, ya que esta negociación es casi una realidad. Ante esta oportunidad la empresa debe aprovechar su gran aceptación en cuanto a la calidad de sus productos gracias a su sistema de control de calidad y la experiencia técnica de su personal aportando un valor agregado que la diferencie de los actuales y nuevos competidores.

Para que INDUFRIAL S.A. logre competitividad a nivel internacional y fortalezca su participación en estos mercados, debe mejorar la tecnología en sus procesos administrativos y operativos, ya que las empresas de refrigeración comercial

extranjeras se destacan por su alto nivel de tecnología en todos sus procesos lo que las hace muy competitivas.

INDUFRIAL S.A. logrará fortalecer su participación en los países con los cuales presenta mayor afinidad en cuanto a todos los factores analizados en este estudio, en la medida en que conozca a sus clientes potenciales y competidores, además que mejore su capacidad de respuesta a los cambios de las exigencias del mercado que cada vez son mayores.

Director

VICTOR HUGO ESPINOSA FLOREZ

Director de Programa de Ciencias Económicas y Administrativas

CONTENIDO

	Pág.
0. ANTEPROYECTO	
INTRODUCCIÓN	14
1. GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL S.A.	16
1.1 MARCO FILOSOFICO DE LA COMPAÑÍA	18
1.1.1 Misión.	18
1.1.2 Visión	18
1.1.3 Valores.	18
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
1.3 RAZONES PARA EXPORTAR	22
2. ANALISIS ESTRATEGICO	24
2.1 ANALISIS INTERNO DE INDUSTRIAL S.A.	25
2.1.1 Capacidad Directiva	28
2.1.1.1 Planeación.	29
2.1.1.2 Dirección.	30
2.1.1.3 Organización.	31
2.1.1.4 Control.	32
2.1.2 Capacidad Competitiva.	36
2.1.2.1 Participación en el mercado.	36
2.1.2.2 Características de los productos.	36
2.1.2.3 Distribución de las ventas por líneas de productos.	39
2.1.2.4 Cobertura de las ventas nacionales.	39
2.1.2.5 Cobertura de las ventas internacionales.	40
2.1.2.6 Canales de distribución	43
2.1.3 Capacidad Operativa.	46
2.1.4 Capacidad Financiera.	54
2.1.5 Capacidad de Talento Humano.	57
2.3 ANALISIS EXTERNO	62
2.3.1 Análisis de los Factores Generales del Entorno	62
2.3.1.1 Factores Económicos.	63
2.3.1.2 Factores Políticos y Legales	66
2.3.1.3 Factores Culturales	87
2.3.1.4. Factores Tecnológicos.	93
2.3.2 Análisis de la selección de países	95
2.3.3 Análisis de la Competencia: El Modelo de Porter	99
2.3.3.1 Rivalidad entre las empresas competidoras.	99
2.3.3.2 Entrada Potencial de competidores nuevos.	103
2.3.3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.	104
2.3.3.4 Poder de negociación de los proveedores.	105
2.3.3.5 El poder de negociación de los consumidores	106

2.4	MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS	108
2.5	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	110
2.6	ANALISIS DOFA	117
3.	FORMULACION ESTRATEGICA	120
3.1	VISION ESTRATEGICA	120
3.2	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	121
3.3	COMPETENCIAS DE INDUFRIAL S.A.	122
3.4	TEMAS ESTRATÉGICOS	122
4.	CONCLUSIONES	130
5.	RECOMENDACIONES	133
	BIBLIOGRAFIA	135
	ANEXOS	136

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ventas Nacionales e Internacionales 2000-2003	26
Cuadro 2. Matriz Capacidad Directiva	34
Cuadro 3. Matriz Capacidad Competitiva	44
Cuadro 4. Capacidad de producción actual	49
Cuadro 5. Presupuesto de producción 1er semestre 2004	50
Cuadro 6. Capacidad sobrante 1er semestre 2004 (diferencia)	50
Cuadro 7. Capacidad Operativa	52
Cuadro 8. Principales Indicadores Financieros	54
Cuadro 9. Matriz Capacidad Financiera	56
Cuadro 10. Capacidad Talento Humano	58
Cuadro 11. Matriz de Evaluación Interna	60
Cuadro 12 Información Socio – Económica y Cultural	64
Cuadro 13. Matriz de Evaluación Factores Externos	109
Cuadro 14. Matriz del perfil competitivo 1	112
Cuadro 15. Matriz del perfil competitivo 2	115
Cuadro 16. Matriz DOFA	118

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 . Organigrama INDUFRIAL S.A.	20
Figura 2. Foto de botelleros y congeladores de INDUFRIAL S.A.	37
Figura 3. Foto de vitrinas INDUFRIAL S.A	37
Figura 4. Foto de neveras INDUFRIAL S.A.	38
Figura 5. Gráfica Distribución de las ventas INDURFRIAL S.A. por línea de productos	39
Figura 6. Gráfica Cobertura de las Ventas Nacionales INDUFRIAL S.A.	40
Figura 7. Gráfica Exportaciones de INDUFRIAL S.A. para el año 2002	41
Figura 8. Gráfica Exportaciones de INDUFRIAL S.A. para el año 2003	42
Figura 9. Gráfica Ventas Netas INDUFRIAL S.A. 2000-2003	43
Figura 10. Modelo de la cinco Fuerzas de la Competencia	99

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A: Entrevista estructurada dirigida a la Gerencia y Jefes de departamentos de INDUFRIAL S.A.	136
ANEXO B: Encuesta sobre potencial de internacionalización de INDUFRIAL	138

0. ANTEPROYECTO

ESPECIFICACIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.

Entidad interesada en la investigación. INDUFRIAL S.A. Empresa dedicada a la fabricación y mercadeo de equipos de refrigeración comercial, más adelante se presentan algunos antecedentes de la empresa y se anexan catálogos.

PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Antecedentes. INDUFRIAL S.A. es una empresa ubicada en Cartagena cuya actividad es la producción y comercialización de equipos de refrigeración comercial. En sus 40 años de historia se ha dedicado básicamente a atender el mercado colombiano, y ha tenido algunas experiencias en el campo de exportación, aun sin tener establecida una política exportadora continua. En los últimos 6 años la fabricación y comercialización de los productos de la empresa ha sido destinada en gran parte a los mercados nacionales, situando en un segundo plano los mercados de exportación, siendo los principales mercados Venezuela y Panamá. El comportamiento de los volúmenes de exportaciones han sido muy pequeños; según información suministrada por la empresa, en los últimos años estos han sido alrededor de US\$ 200.000, que comparados con las ventas de la compañía aproximadamente US\$12'000.000, representan menos del 2% de los ingresos, cifra que nos determina que la participación de INDUFRIAL en los mercados internacionales no es significativa.

Adicionalmente en los últimos años se ha presentado una fuerte competencia a nivel local y la entrada de nuevos competidores internacionales en el mercado colombiano; según datos estimados por la empresa en los últimos años las importaciones en el país alcanzaron cifras de por lo menos 60.000 unidades de

refrigeración comercial, mientras que las ventas de INDUFRIAL presentaron caídas considerables, a tal punto de pasar de una participación de mercado anual del 65% a una del 30%. Como se aprecia en la descripción anterior, INDUFRIAL ha perdido una importante cuota en el mercado, pues éste se ha desarrollado dentro de un ambiente de alta competencia, lo que ha traído como consecuencia una disminución en los ingresos netos de la compañía, pues la empresa en los últimos cuatro años no ha obtenido utilidad neta (después de impuestos y ajustes por inflación), y para el año 2000 obtuvo flujo neto de operación negativo de - 507.596 miles de pesos. En el año 2001 la empresa presenta una notable recuperación, el flujo neto de operación fue de 929.460 miles de pesos, este hecho se explica por el aumento en los ingresos generados principalmente del inicio de la aplicación de una política de exportaciones. Ante esta situación nació la necesidad de diseñar y formular un plan de marketing orientado hacia el mercado internacional, que le genere mayores ingresos a la empresa y el mejoramiento en sus niveles de competitividad.

Descripción. Dentro de las directivas de la empresa existe incertidumbre acerca de cual es el potencial exportador y los beneficios que pueden ser obtenidos del ingreso en nuevos mercados. Sin embargo existe un convencimiento de que el producto puede ser ofrecido en mercados internacionales debido a sus características técnicas y de calidad, que le permiten competir en el exterior.

La Presidencia de la Republica, a través de el Ministerio De Comercio, Industria y Turismo, ha desarrollado la Política Nacional de Productividad, que surge en desarrollo del Plan Estratégico Exportador 2009, mediante el cual, se definió que el rol de este Ministerio, debía trascender el ámbito de las negociaciones internacionales, dado que estas no han sido suficientes para garantizar el desarrollo exportador del país. “En el desarrollo del Plan se hizo evidente la necesidad de aumentar y diversificar la oferta exportable en función de la demanda internacional y de hacer competitiva la actividad exportadora, mejorando

la calidad y productividad de la producción nacional y eliminando obstáculos a la misma”.¹ Este tipo de políticas sirvió para generar mayores expectativas hacia a la internacionalización. Se ha planteado algunas veces a nivel directivo, la necesidad de estructurar un departamento de comercio internacional que actualmente no existe, con un equipo que sea responsable de su direccionamiento e implementación, así como un también un plan de marketing internacional viable para INDUFRIAL, el cual es objeto de este estudio.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuales son las estrategias requeridas para que INDUFRIAL logre el desarrollo de nuevos mercados internacionales y alcance niveles de competitividad?

OBJETIVOS.

Objetivo General. Diseñar un plan estratégico para la compañía INDUFRIAL S.A. mediante un análisis competitivo con miras al fortalecimiento en mercados internacionales.

Objetivos Específicos. - Realizar un análisis interno identificando las fortalezas y debilidades de INDUFRIAL, teniendo en cuenta su capacidad de producción y tecnológica, recurso humano, recursos financieros y su cultura organizacional, con el propósito de mejorar sus niveles de competitividad.

- Identificar las oportunidades y amenazas de INDUFRIAL según el modelo de las 5 fuerzas de Porter, con el propósito de diseñar estrategias que permitan obtener una ventaja competitiva.

- Identificar los factores generales del entorno mediante el análisis de las variables políticas, legales, tecnológicas y culturales para determinar

¹ <http://www.mincomex.gov.co>

oportunidades y amenazas que tiene la empresa en cuanto a su proyección internacional.

- Formular el plan de marketing internacional para INDUFRIAL a través de la definición de la visión, sus objetivos, estrategias y acciones que permitan el crecimiento de la empresa en los mercados internacionales.

MARCO DE REFERENCIA

Marco teórico. La economía global emergente en la que vivimos nos lleva a la competencia mundial y añade ventajas competitivas tanto para la demanda como para la oferta. Las empresas se benefician de la apertura de nuevos mercados, mientras que los consumidores se benefician al poder seleccionar entre un sin número de bienes a menor precio producidos en cualquier lugar del mundo, de allí la importancia del comercio internacional para los países. Cuando se habla de una expansión a nivel internacional se refiere a compañías que buscan abarcar mercados a nivel mundial, en este sentido la compañía se convierte en una empresa de marketing internacional.

“La mayoría de los problemas que enfrenta una empresa que pretende incursionar en mercados internacionales son el resultado de la extrañeza del entorno dentro del cual deben implantarse los programas de marketing. El éxito depende en parte de la habilidad para valorar y ajustarse apropiadamente al impacto de un nuevo entorno”.² En este proceso de internacionalización la planeación estratégica juega un papel importante ya que nos proporciona las herramientas adecuadas para superar estos problemas y lograr la competitividad.

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información

² Cateora Philip, Marketing Internacional, Irwin, 1995. Pág. 29 ss

pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” 3 .

“La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” 4

El plan de marketing internacional es una herramienta sistematizada que describe la visión, metas u objetivos, los programas de acción y el establecimiento de presupuesto. “El plan debe mezclar los parámetros cambiantes de los entornos de los países externos con los objetivos y las capacidades corporativas para desarrollar un programa de marketing bueno y viable que logre incrementar la competitividad y los beneficios de empresa”. 5 Una característica distintiva del plan de marketing internacional es la necesidad de coordinar múltiples mercados de diferentes países. Por tanto el plan debe facilitar la obtención de sinergia y ventajas competitivas.

La administración estratégica según Fred R. Davis se encuentra definida “como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización” 6 Este autor sugiere tres etapas: Formulación de la estrategia, Implementación y Evaluación.

De estas tres etapas el estudio se centrará en la primera etapa, en la formulación de estrategias, que consiste en detectar las oportunidades y las amenazas

³ Serna Gomez Humberto, Gerencia Estratégica, séptima edición 3r editores , Pág.17

⁴ Gootein Leonar, Planeación estrategia aplicada Pág. 5

⁵ Cateora Philip, Marketing Internacional, Irwin, 1995. Pag. 348

⁶ Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, Pearson Educación, 5ta Edición. Pág. 4

externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a mediano plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en que nuevos negocios se participará, cuales se abandonará, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y como evitar una adquisición hostil.⁷

El primer paso a seguir para la formulación de plan de marketing es la realización del análisis interno de la compañía, es decir la evaluación de la situación actual de la empresa. Existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoria organizacional y diagnosticar el estado actual de las empresas. En este estudio se aplicará el perfil de la capacidad interna (PCI) propuesto por el autor Humberto Serna. “El perfil de la capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que se les presenta el medio externo. Es una manera de hacer diagnostico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa”⁸

En el caso particular de este estudio, el perfil de capacidad interna de INDUFRIAL abarcará cinco categorías: capacidad de producción, capacidad tecnológica, capacidad financiera, cultura organizacional, capacidad de talento humano. Este perfil es posible elaborarlo a través de una encuesta general que involucre todos los miembros de la organización, los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnostico corporativo. Ver anexo I

⁷ Fred R. David, Conceptos de administración estratégica, Pearson Educación, 5ta Edición
Pág. 5

⁸ Humberto Serna, Gerencia Estrategica, 3R editores, Pag. 116 ss

El perfil de capacidad interna se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (Alto, Medio Bajo) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de (Alto, Medio, Bajo). Ver anexo II.

Una vez terminado el diagnóstico interno se procede con el análisis externo, y se elabora en este caso el perfil de oportunidades y amenazas (POAM). En el aspecto externo se consideraran 2 categorías: la competencia y los factores generales del entorno. La primera variable comprende las cinco fuerzas competitivas que sugiere Michael Porter y la segunda involucra aspectos como políticas de exportaciones, entorno legal de las exportaciones, normas de calidad internacional y aspectos culturales.

Como complemento al perfil de capacidad interna y al perfil de oportunidades y amenazas, el autor Serna propone la realización de la matriz DOFA. La matriz DOFA reúne en un diagrama los factores más relevantes de los diagramas

anteriores y ayuda a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa, es decir ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio. Este análisis sirve de base para la formulación de las estrategias de la organización. Ver anexo III

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación. La presente investigación es de tipo descriptivo, pues su propósito corresponde fundamentalmente a detallar las características de la empresa, su situación actual y el análisis del entorno competitivo. También comprende la formulación de las estrategias requeridas para lograr acceder a nuevos mercados internacionales y alcanzar niveles de competitividad.

Recolección de Información. Como fuente principal de información primaria, se realizarán entrevistas al personal de la empresa, para obtener información que permita realizar el análisis interno de la compañía, conocer su misión, visión, objetivos su experiencia en el comercio exterior, entre otros aspectos.

Se recopilarán datos históricos, información de ventas, producción y finanzas que se requiera para llevar a cabo la investigación. En lo que respecta a estudiar mercados extranjeros, se utilizará principalmente a Proexport como fuente de información secundaria y en segunda instancia los agregados comerciales de las embajadas colombianas. También nos remitiremos a libros, revistas y paginas de Internet relacionadas con el mercadeo internacional y temas a fines con exportación.

Procesamiento de la Información. Los datos que se obtengan se organizaran y serán el principal soporte para realizar el análisis competitivo de la empresa. Este análisis abarca los elementos incontrolables del entorno y la estructura interna de la compañía. Este análisis del entorno nos sirve como punto de referencia para realizar la comparación de todas las variables estudiadas y relacionarlas en la matriz DOFA. En ésta se determinaran las fortalezas y debilidades de la compañía y se apreciará a nivel externo los factores que podrían convertirse en oportunidades o amenazas para la empresa.

INTRODUCCIÓN

Una de las características de la economía actual es la globalización de los mercados, ocasionada fundamentalmente por una creciente Internacionalización del comercio, caracterizada a su vez por el avance tecnológico y por el establecimiento y consolidación de acuerdos comerciales que ha facilitado la comunicación entre los países y a la vez incrementar el riesgo de perder participación en los mercados por la entrada de nuevos competidores. Este proceso de globalización e Internacionalización de la economía ha propiciado cambios no solamente en la producción y distribución de bienes y servicios en las empresas que desean ser competitivas, sino también nuevas exigencias de capacitación para el talento humano el cual debe estar en un constante proceso de aprendizaje que le aporte productividad a las empresas.

Cada vez se siente con mayor fuerza la necesidad de renovar los productos, desarrollar nuevos mercados o afianzarse en los actuales, para que las empresas puedan mantenerse competitivas y se garantice su permanencia en el mercado a través del tiempo. A pesar de su gran trayectoria en la ciudad de Cartagena, INDUFRIAL S.A. no es ajena a estas exigencias, ni a los desafíos y menos a las consecuencias que implica no actualizarse en cuanto a sus actividades administrativas, financieras, operativas y de marketing.

En este sentido INDUFRIAL S.A. necesita prepararse para afrontar los retos y la nueva dinámica del entorno, ha centrado sus esfuerzos en el estudio y análisis de las variables que de una u otra forma afectan su desempeño. En este contexto el siguiente estudio pretende realizar un análisis estratégico a la empresa y formular el plan de marketing internacional mediante la creación de estrategias que permitan el crecimiento en los mercados Internacionales haciéndola mas competitiva.

De esta forma el trabajo consta de cuatro capítulos que siguen la siguiente estructura: en el primer capítulo se presenta las generalidades de la empresa, iniciando por una breve reseña histórica de la compañía, antecedentes, el marco filosófico, finalizando con la explicación de las razones por las que la empresa necesariamente debe afianzar su proceso exportador; en el segundo capítulo se realiza el análisis estratégico que comprende tanto el análisis interno como el externo de la Compañía en estudio; en el tercer capítulo se concluye con la formulación de un plan de marketing internacional donde se plantea la estrategia de acuerdo a la información obtenida en el capítulo anterior, definiendo la visión, objetivos y acciones que permitan el fortalecimiento de la empresa a nivel Internacional.

1. GENERALIDADES DE LA COMPAÑÍA INDUFRIAL S.A.

En la ciudad de Cartagena surgió INDUFRIAL S.A. por iniciativa del señor Enrique Zurek Mesa. Corría el año de 1956 al fondo de un pequeño garaje ubicado en la calle del Tejadillo, junto con un pequeño grupo de trabajadores y con un pequeño capital inicia la historia de esta industria de refrigeración Comercial. Después de meses de varios ensayos y de intenso trabajo se produce el primer modelo de enfriador con capacidad para 200 botellas de gaseosa y cervezas.

Posteriormente el Señor Alfonso Pereira Morales demostró interés por los enfriadores y adquirió algunas cantidades. A lo largo de estas negociaciones el señor Pereira se hace socio de la firma. Con posterioridad ingresa nuevos socios para consolidar el capital de la empresa y empezar así con bases firmes. Enseguida se realiza la primera gran venta de 200 enfriadores a la empresa Bavaria.

Desde 1960 la planta y oficinas principales se encuentran ubicadas en el barrio el Bosque de la ciudad de Cartagena de Indias con un área de 16.000 metros cuadrados aproximadamente, representando unos activos por \$25.000, conformados por modernos equipos industriales con capacidad para producir 1.800 artefactos mensuales en un solo turno. Son más de 35 modelos vendidos por 250 distribuidores a nivel nacional, entre los que se encuentran enfriadores de botellas, congeladores, vitrinas refrigeradores, cuartos fríos, cavas para vino y fuentes de agua.

Paralelamente, INDUFRIAL S.A. Consciente de su papel como agente social y de la responsabilidad que tiene, principalmente con los habitantes de Cartagena, en el año 1990 los accionistas deciden aportar un capital y destinar parte de las utilidades para una institución sin ánimo de lucro cuyo principal objetivo es la

creación y capacitación de las hoy denominadas microempresas; nace entonces la fundación INDUFRIAL S.A. Desde la fundación se han atendido 3.780 Microempresarios a los cuales se les ha brindado capacitación y asesoría en

gestión microempresarial como también créditos de fomento. Además del programa de gestión microempresarial en asocio con otras entidades públicas y privadas se han desarrollado programas de carácter social entre los que se resaltan:

Apoyo a Madres Cabeza de Familia, con la Alcaldía Mayor de Cartagena y la Embajada Británica, Apoyo a Desplazados con la OEA a través de FUPAD (Fundación Panamericana para el Desarrollo), la red de solidaridad y el Ministerio de Desarrollo Económico; El programa de Jóvenes en Acción de la Presidencia de la República; El Centro de Desarrollo productivo para apoyar a microempresarios del sector Metalmecánica con la Corporación para el desarrollo de la Microempresa y el Proyecto para organizar Empresas Asociativas de Trabajo apoyadas por FOMIPYME y la Red de Solidaridad Social.

En el año de 1994 INDUFRIAL S.A. comienza su participación en un proyecto de reconversión industrial bajo el auspicio del Protocolo de Montreal, referente a las sustancias que agotan la capa de ozono, que llevó a la eliminación del consumo de sustancias agotadoras de la capa de ozono en su proceso productivo. La constancia de la Unidad Técnica de Ozono del Ministerio del Medio Ambiente – UTO es la garantía para los clientes de la responsabilidad de la empresa con el Medio ambiente.

La calidad de su proceso productivo ha sido certificada por el ICONTEC, entidad certificadora miembro de IQNET⁹, bajo los requisitos de la norma ISO9001:94.

INDUFRIAL S.A. cuenta en la actualidad con un equipo humano especializado de 300 colaboradores que acreditan amplia experiencia y una tecnología de vanguardia en la producción de equipos para la conservación, exhibición y venta

⁹ IQNET- The International Certification Network

de alimentos. Todos los productos son fabricados con tecnología aplicada en la unidad condensadora, aislamiento en espuma de poliuretano inyectado de la más alta calidad y pintura aplicada electrostáticamente. INDUFRIAL S.A. ofrece una amplia gama de modelos compuesta por varias líneas principales: Vitrinas exhibidoras, Congeladores, Enfriadores de Botellas y Neveras. Distinguida con la medalla al mérito exportador, los productos de INDUFRIAL S.A. también se venden en países de Centro y Sudamérica, además del Caribe y Estados Unidos en las ciudades de Cartagena, Barranquilla, Cúcuta y Buenaventura.

1.1 MARCO FILOSOFICO DE LA COMPAÑÍA

1.1.1 Misión. “Producir y mercadear artefactos de refrigeración comercial e industrial, para los usuarios de América en forma razonable rentable, mediante la filosofía de mejoramiento continuo. Queremos ser la industria más grande del sector, en líneas de productos, capacidad de producción y participación en el mercado, con sede en el norte de Sudamérica”.

1.1.2 Visión. “El bienestar de los colombianos, prima sobre cualquier anhelo particular, creemos en nuestra gente, en el futuro: aportando física e intelectualmente, todo lo que este a nuestro alcance para ser siempre mejores en beneficio de quienes tengan relación directa o indirecta con nuestra gestión y así mantener el liderazgo en nuestro negocio a través de la eficiencia y laboriosidad de nuestros hombres de trabajo, hasta alcanzar la excelencia en todo lo que hagamos, los beneficios obtenidos serán la gratificación de haber cumplido con la satisfacción de nuestros usuarios y la mejor vida de nuestros colaboradores.”

1.1.3 Valores. No están definidos claramente dentro de la planeación estratégica de la compañía, sin embargo se considera que los valores que identifican a la organización están orientados hacia la calidad del producto y la comunicación entre sus áreas.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

INDUFRIAL S.A., se apoya en un equipo humano competente y comprometido con la satisfacción de los clientes, la aplicación de procedimientos apropiados y el mejoramiento continuo en la calidad de los productos.

La empresa se encuentra organizada en cinco áreas:

1. **Dirección General:** La dirección general de INDUFRIAL S.A. está bajo el mando de los siguientes órganos: Asamblea General de Socios, Junta Directiva y Presidencia, quienes se reúnen periódicamente para analizar el comportamiento que ha tenido la empresa en las diferentes áreas y se discuten las medidas que se deben tomar en las diferentes situaciones que se presenten.
2. **Dirección Administrativa y financiera:** Es responsable del manejo y control contable de la compañía. Gestiona todo lo referente a Aspectos tributarios y fiscales. Interviene en el establecimiento de políticas administrativas y financieras y asesora en el establecimiento de nuevos sistemas y procedimientos para garantizar la optimización de los procesos administrativos y de control, así como coordinar y controlar los procesos de administración de los recursos humanos de la empresa, a fin de lograr un desempeño eficaz para apoyar las operaciones productivas y comerciales de la empresa. Además coordina los otros departamentos y sus secciones que son: Contabilidad con sus auxiliares, Facturación, Cartera, Centro de cómputo, inventarios y Personal.
3. **Dirección de Producción:** Es responsable de elaborar y garantizar el cumplimiento de los programas de producción, fabricando la cantidad suficiente de artefactos de acuerdo con la planeación de la demanda.

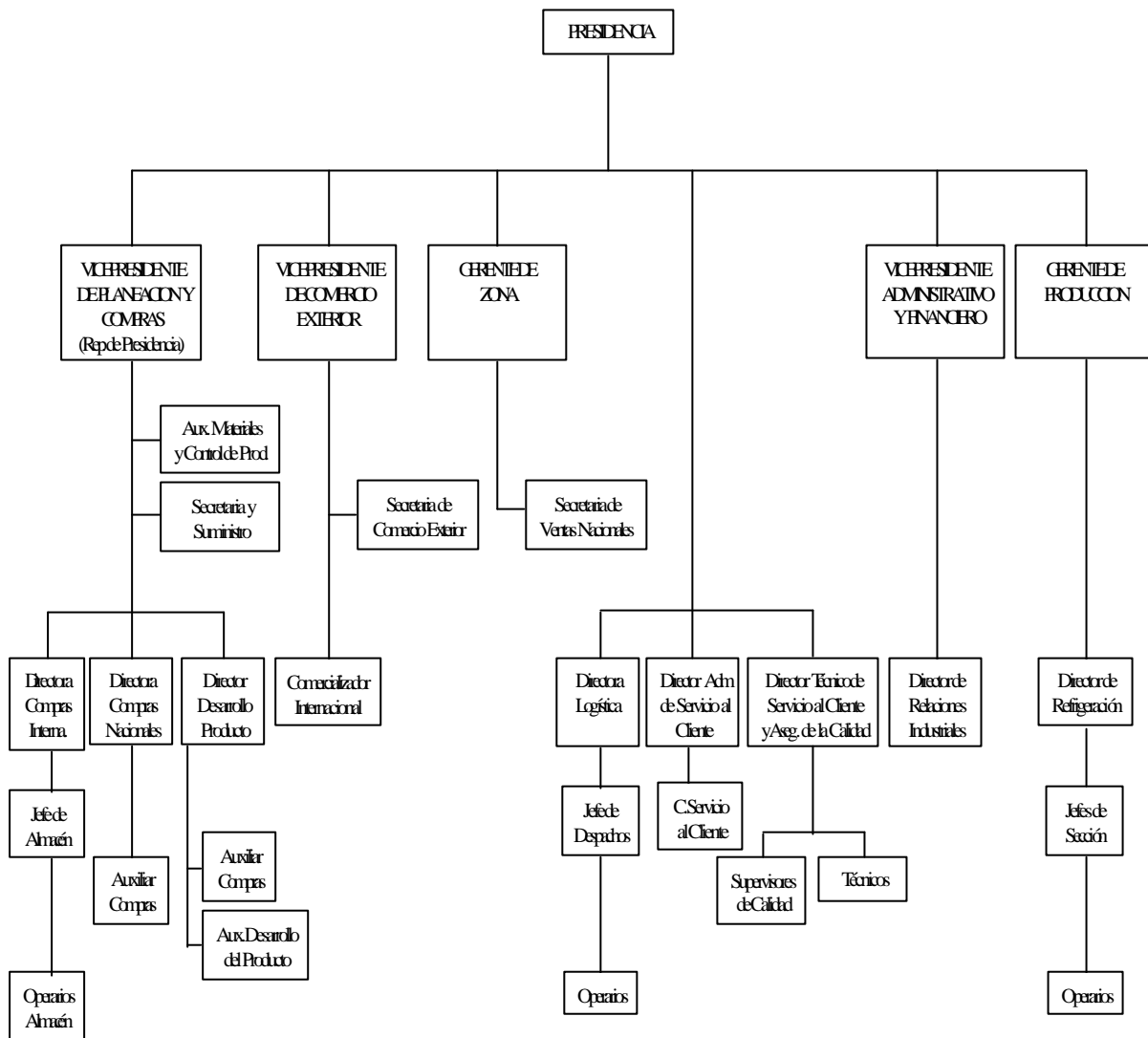
Coordina las secciones de fabricación, control de calidad, desarrollo de producto, mantenimiento y materiales.

4. Dirección de Ventas Nacionales. Coordina las operaciones regionales ubicadas en Santa Fe de Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga y Cartagena.

5. Dirección de Comercio Exterior: Atiende las exportaciones de INDUFRIAL S.A. y estudia los fenómenos y perspectivas del mercado nacional e internacional, se apoya en el departamento de servicio al cliente que es el responsable del oportuno y adecuado servicio de postventa y despacho de los productos terminados a los clientes.

A continuación se aprecia la Organización General de INDUFRIAL S.A.

Figura 1 . ORGANIGRAMA INDUFRIAL S.A.



Fuente: Manual de calidad INDUFRIAL S.A.

1.3 RAZONES PARA EXPORTAR

A continuación se presentan los principales factores que INDUFRIAL S.A. ha identificado como motivadores para buscar el fortalecimiento en mercados internacionales : ¹⁰

-Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional y la situación de la economía nacional.

-Ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología, know how y capacidad gerencial obtenidas en el mercado.

-Hacer alianzas estratégicas con empresas extranjeras para reducir costos, aumentar eficiencia y diversificar productos.

-Disminuir el riesgo de estar en un solo mercado.

-Vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y hacer economías de escala..

-Aprovechar ventajas comparativas y las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales.

-Necesidad de involucrarse en el mercado mundial por la globalización de la economía.

¹⁰ www.proexport.com.co

2. ANALISIS ESTRATEGICO

El análisis estratégico es un proceso que pretende la obtención y el procesamiento de la información pertinente a nivel interno de la organización y de su entorno, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad.

El análisis estratégico debe ayudar a las personas involucradas en el proceso de toma de decisiones a preparar a la empresa para los cambios que se presenten y a decidir sobre el direccionamiento que debe tomar la compañía en el futuro.

Para que éste análisis estratégico arroje los resultados esperados es necesaria la participación de todos los trabajadores de tal manera que se sientan comprometidos con los valores, la misión, la visión y los objetivos de la organización, lo que ayudará al fortalecimiento de las ventajas competitivas.

Para diseñar el plan estratégico de Marketing Internacional de INDUFRIAL S.A. se requiere de un análisis de la situación actual de INDUFRIAL S.A. mediante el análisis interno y el análisis del entorno. Para ello se tomó como base el modelo propuesto por Humberto Serna Gómez, en su libro Gerencia Estratégica. Para desarrollar este modelo se requiere obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, de igual manera se pretende examinar información relevante de la empresa en cuanto a aspectos financieros, operativos, recurso humano, dirección y de mercadeo para detectar las debilidades y fortalezas de la organización.

2.1 ANALISIS INTERNO DE INDUFRIAL S.A.

Herramienta que permite identificar fortalezas, debilidades de la organización, teniendo en cuenta, las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

Para realizar el diagnóstico interno de la compañía INDUFRIAL S.A. se decidió la metodología del perfil de capacidad interna (PCI),¹¹ que involucra 5 categorías:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva
3. La capacidad financiera:
4. La capacidad operativa
5. La capacidad de talento humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (Alto-Medio-Bajo) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de (Alto-Medio-Bajo), una vez determinado el diagrama es posible examinar las fortalezas y debilidades de la empresa en cada una de las 5 categorías y determinar los vacíos que requieren corrección o consolidación como fortaleza. Dada su importancia el PCI constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente. Antes de iniciar el análisis de las 5 categorías descritas anteriormente se presenta una descripción del comportamiento de las ventas nacionales y de las exportaciones de INDUFRIAL S.A. en los últimos años, esto con el objetivo de mostrar el desempeño de la empresa, su experiencia exportadora y los factores de mayor influencia en los resultados alcanzados.

¹¹ SERNA Gómez, Humberto, Gerencia Estratégica, 3R Ediciones, Pág. 33

La primera exportación de la compañía la realizó hacia islas del Caribe en el año 1970, siendo promovida por el Gerente de Ventas. La principal línea de producto de exportación solo era refrigeradores, los cuales se enviaban a varios países del Caribe, Centro América y Venezuela. La actividad exportadora ha sido de carácter cíclico de acuerdo con los excedentes del consumo nacional; actualmente las exportaciones se dirigen a USA, Puerto Rico, Honduras, Republica Dominicana, Panamá Trinidad y Tobago, Venezuela, Ecuador, Perú, Salvador, Curasao y México.¹²

Los datos históricos que se presentan a continuación muestra lo vulnerable que es cualquier empresa frente a cambios en el entorno, de aquí la necesidad de que el personal directivo encamine sus esfuerzos en la realización del análisis estratégico, con el fin tomar las decisiones y acciones adecuadas para afrontar los retos que exige el mercado actual, de manera que pueda sumar fortalezas en las distintas capacidades de la organización y generar estrategias que permitan minimizar las debilidades con la mayor velocidad posible

Cuadro 1. Ventas Nacionales e Internacionales 2000-2003

	2000	2001	Dif.	%	2002	2003	Dif	%
#Equipo vendidos	10175	19062	8887	46.62	15735	15741	6	0.038
# Equipos producidos	9651	18239	8588	47.08	14292	16570	2278	13.74
Ventas nacionales (millones)	\$6215	\$8736	\$2521	40.5	\$10044	\$15465	\$5421	53.98
Ventas exportaciones (millones)	\$1485	\$5731	\$4246	74.03	\$4499	\$2461	\$1858	(45.3)
Ventas totales (millones)	\$7700	\$14467	\$6767	87.9	\$14543	\$17927	\$3384	23.26

Fuente: Informe anual INDUFRIAL S.A, 2000 - 2003

¹² Informe anual Vicepresidencia Comercio Exterior

Los datos presentados en el cuadro 1, permiten obtener las siguientes consideraciones:

- a. Para el año 2001 no solo se observa una mejora en el mercado nacional en un 40.5%, si no que sobresalen las exportaciones, las que pasan de \$1485 millones en el 2000 a \$5731 millones en el 2001, lo que equivale a un crecimiento en las ventas de exportaciones del 74%. Este crecimiento se debió a que se lograron afianzar las ventas en Venezuela y Perú, Puerto Rico, Panamá, Ecuador, Honduras, USA. y también se incursionó en México, Salvador y Guatemala.
- b. Para el año 2003 las ventas nacionales que fueron de \$15465 millones, crecieron un 53.98% en relación al 2002 que fueron de \$10044 millones. Este crecimiento se debió principalmente a ventas realizadas a clientes institucionales por una cifra cercana a \$4700 millones.
- c. Las ventas al exterior en el 2002 fueron de \$2461 millones representando un decrecimiento del 21.5% con respecto al año anterior, producto de la situación en las ventas en el mercado de Venezuela debido a la situación política y económica que se frenó en ese país. Este decrecimiento para el 2003 aumentó al 45.3%, al pasar de \$4499 millones en el 2002 a \$2641 millones en el 2003, producto de no haber logrado reemplazar con otros países el mercado perdido con Venezuela.

A lo largo del 2003 se trabajó en la estrategia de ventas al exterior orientada específicamente a conquistar los mercados de México y Estados Unidos en los cuales se pretende consolidar las ventas. Del mercado norteamericano se conoce que representa para Colombia un potencial de 320 millones de consumidores, con un poder adquisitivo en promedio de US\$30.000 dólares al año. Así mismo existe una tendencia favorable en el crecimiento de las exportaciones totales que se incrementaron en un 34% con respecto al 2002.

En la actualidad INDUFRIAL S.A. posee un distribuidor (ALCORT INTERNACIONAL CORPORATION) de sus equipos de refrigeración comercial ubicado en Miami, Florida. Este comprador distribuye hacia países del Caribe los equipos de INDUFRIAL S.A.

El comportamiento de compras en el 2004, se dio de la siguiente manera:

- De Enero a Junio las compras fueron bimestrales con un promedio de 30 equipos cada 2 meses, 80% repartidos en vitrinas de 8, 6 y 4 bandejas. El 20% restante en neveras verticales de 15 pies cúbicos.

- De junio hasta diciembre del año en curso se convino después de una visita a las instalaciones de la empresa la compra mensual de un contenedor los cuales han conservado el mismo porcentaje de distribución de equipos.

Para el 2004 se tiene previsto el ingreso a toda la Unión Americana por medio de un sistema de distribuidores ubicados en Sacramento – California, Miami- Florida y New York- New York, para lo cual ya se inició una relación comercial que consiste en desarrollar equipos con los estándares norteamericanos (NSF, UL).¹³ Se pretende que este programa de exportaciones alcance el rango de 2 a 3 millones de dólares.¹⁴

2.1.1 Capacidad Directiva. El modelo desarrollado implica el estudio de la capacidad directiva, la cual comprende todas aquellas características que tiene que ver con el proceso administrativo, identificando fortalezas y debilidades en las

¹³ UL: Certificación de diseño del producto conforme con la reglamentación de seguridad, para el mercado de Estados Unidos

NSF: Certificación de diseño del producto conforme con la reglamentación de sanidad, para el mercado de Estados Unidos

¹⁴ Informe anual Vicepresidencia Comercio Exterior

áreas de planeación, dirección, toma de decisiones, organización, coordinación, comunicación y control.

El proceso administrativo en INDUFRIAL, tiene un enfoque basado en procesos, según corresponde a los requerimientos de la Norma NTC - ISO 9001 - 2000. Siguiendo estos requerimientos la empresa ha definido el Mapa de Proceso del Sistema de Gestión de la Calidad, en el cual se identifican los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad, la secuencia e interacción de los mismos, definiendo los Procesos de Dirección, los Procesos Operativos y los Procesos de Apoyo.

La primera actividad del proceso administrativo es la planeación la cual se describe a continuación:

2.1.1.1 Planeación. En INDUFRIAL S.A. la planeación de las actividades gerenciales es una tarea indispensable para que la empresa se prepare para el futuro. Esta tarea es responsabilidad de cada área donde se deben establecer pronósticos, objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas. Para la evaluación de cada una de estas actividades se han definido comités por procesos los cuales son:

- Comité de Gerencia
- Comité Recurso Humano
- Comité de Cartera
- Comité de Planeación
- Comité de Ventas, Producción, Compras
- Comité de Inventarios
- Comité de Desarrollo de Producto
- Comité de Calidad

Este esquema de comité que maneja la empresa es un aspecto fundamental en la planeación de las actividades de la organización. La mayoría de las decisiones

importantes de la organización se toman en los comités que tienen un enfoque hacia los procesos; en estas reuniones periódicas se verifican si se han cumplido los objetivos o metas propuestas.

Uno de los principales objetivos de la organización es la calidad, estos se determinan y establecen mediante la participación del grupo Directivo de la Empresa y se definen teniendo como fundamento la Política de Calidad. Los Objetivos son revisados o redefinidos junto con sus indicadores y metas, en las Revisiones que la Presidencia realiza del Sistema de Gestión de Calidad.

La Planeación de la compañía se realiza teniendo en cuenta 3 aspectos: Planificación Estratégica de la Calidad, Planificación Estratégica Operativa y Planificación Analítica.

La Planificación Estratégica de la Calidad contempla el establecimiento de los objetivos de calidad y objetivos de los procesos.

La Planificación Estratégica Operativa está basada en la definición de las actividades necesarias para cumplir con los requisitos de los productos en que se especializa INDUFRIAL S.A., también esta planificación proporciona un marco de referencia para el cumplimiento eficaz y eficiente de los Objetivos de Calidad y de los procesos.

La Planificación Analítica contempla el establecimiento del seguimiento y/o medición en cada proceso, lo que permite planear hacia el futuro la manera como se va a recolectar y analizar los datos del Sistema de Gestión de la Calidad.

2.1.1.2 Dirección. El estilo de dirección de INDUFRIAL S.A. es de tipo centralizado, donde existe un Presidente; el cual representa a la compañía y tiene deliberación en la Junta Directiva, rinde informes del estado de la empresa a

los diferentes accionistas, además establece las directrices a seguir por los empleados, con el objetivo de cumplir con las metas trazadas por la gerencia. Este estilo de dirección permite que el proceso de toma de decisiones sea más efectivo. En INDUFRIAL S.A. la toma de decisiones no recae en una sola persona, en general existe un proceso de delegación, de aquí la importancia de contar con líderes efectivos.

Una característica importante de cada jefe de área es liderar el proceso y el personal a su cargo para obtener buenos resultados.

Se considera que uno de los principales valores de la organización es la comunicación ya que les permite resolver problemas y anticiparse a cambios. Se considera que la información fluye ágilmente hacia todos los niveles, pues el esquema de comité así lo permite.

Para asegurar la transferencia de información dentro de la organización, se ha definido el proceso "Sistemas", cuyo objetivo es mantener el flujo de comunicaciones de una manera rápida, segura y confiable que garantice oportunamente las comunicaciones a través de Intranet y correos electrónicos. El funcionamiento de las extensiones telefónicas internas también permite un flujo de comunicación eficaz.

El proceso de comunicación interna, se complementa con la realización de reuniones de comité, reuniones de Calidad, publicaciones, boletines, etc.

2.1.1.3 Organización. INDUFRIAL S.A., se apoya en un equipo humano competente y comprometido con la satisfacción de los clientes, la aplicación de procedimientos apropiados y el mejoramiento continuo en la calidad de los productos. La empresa esta organizada en áreas de trabajo bien definidas como se mencionó anteriormente, en el capítulo 1 en la descripción de las generalidades de la empresa. Se considera que la empresa está organizado de

acuerdo con una estructura funcional, es decir que se agrupan las tareas y las actividades por funciones empresariales o por procesos. Los niveles de autoridad del personal, se muestran en el Organigrama que aparece en el capítulo 1 de este estudio.

En el “Perfil de Cargos”, documento que corresponde al proceso de “Gestión Humana”, se indica la responsabilidad de los cargos definidos en la organización. Además en los procedimientos, instructivos y en las Caracterizaciones de los Procesos se indican las responsabilidades relacionadas con las actividades correspondientes a cada proceso.

Con el fin de asegurar el mantenimiento de la competencia del personal se realizan anualmente las Evaluaciones de Desempeño. El personal realiza una evaluación de las actividades de formación una vez desarrolladas, ésta evaluación sirve de retroalimentación al Departamento de Personal para futuras actividades.

2.1.1.4 Control. En INDUFRIAL S.A. existen mecanismos de control de desempeño, pues estos permiten mantener a la organización estar orientada hacia los objetivos. Estos mecanismos de control se estudian a través de indicadores de desempeño, como indicadores de productividad y calidad, los cuales se verifican y evalúan periódicamente en los comités.

A través de los comités de seguimiento y con el proceso de mejoramiento continuo que sugiere el sistema de calidad se busca tomar las medidas correctivas en el menor tiempo posible con respecto a desempeños inadecuados. La eficacia y adecuación de las medidas correctivas es revisada por la Presidencia, cada seis meses. Para dar cumplimiento a este requisito, se mantiene el proceso “Revisión por la Presidencia”.

Los elementos de entrada necesarios para llevar a cabo las revisiones por la Presidencia, incluyen información sobre resultados de auditorias de calidad, retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos, estado de las acciones correctivas y preventivas, acciones de seguimiento de revisiones por la Presidencia previas, cambios que podrían afectar el SGC., recomendaciones de mejora, Política y Objetivos de Calidad. Las revisiones por la Presidencia dan como resultado un Plan de Mejoramiento, el cual contiene las acciones tendientes a mejorar la eficacia del sistema de Gestión de Calidad, la mejora de los procesos, los productos y la asignación de recursos.¹⁵

Una vez se realiza la descripción del proceso administrativo de INDUFRIAL S.A. se procede a identificar las fortalezas y debilidades, mediante el aporte de los Responsables de las distintas áreas, quienes conocen suficientemente a la organización y se nombran a continuación:

Pedro Mora	Gerente de Producción
Javier Zurek	Gerencia de Planeación y Compras
Emigdio Morales	Gerencia administrativa y financiera
Ricardo Martínez	Recursos Humanos
Blanca Montoya	Compras Nacionales

¹⁵ Fuente: Manual de Calidad INDUFRIAL S.A.

Cuadro 2. Matriz Capacidad Directiva

Capacidad DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Uso de planes estratégicos			x				x		
Flexibilidad de la estructura organizacional			x					x	
Comunicación y control gerencial		x					x		
Capacidades de administración	x						x		
Capacidad de liderazgo y Visión futura		x					x		
Sistemas de control	x						x		
Orientación emprendedora		x					x		
Flexibilidad/capacidad de respuesta		x					x		
Sistema de toma de decisiones	x						x		
Evaluación de gestión	x						x		

Fuente: Vicepresidencia Administrativa INDUFRIAL S.A.

De la matriz anterior se deduce que los factores considerados en la capacidad directiva repercuten de manera significativa en el buen desempeño de la compañía, en cada uno de sus procesos; de igual forma se percibe que la compañía tiene bien definidos varios de estos aspectos, como son comunicación y control gerencial, capacidades de administración, sistemas de control, sistema de toma de decisiones y evaluación de gestión por lo que se consideran fortalezas altas de la organización.

En cuanto a comunicación, control gerencial y el sistema de toma de decisiones se considera que son aspectos fundamentales de la organización; la información en INDUFRIAL S.A. fluye ágilmente hacia todos los niveles, lo que les permite mantenerse comunicados entre las distintas áreas y tomar las decisiones pertinentes e identificar los problemas de cada área, determinando las medidas adecuadas.

En lo que se refiere a los sistemas de control y evaluación de la gestión que son considerados también como fortalezas, pues para la organización es importante evaluar el desempeño de las distintas áreas, de manera que se alcancen los objetivos propuestos. Frecuentemente se verifican los indicadores establecidos y se realizan reuniones de retroalimentación, en las cuales se busca tomar las medidas correctivas.

El uso de planes estratégicos en la compañía, lo consideran una fortaleza media, lo que indica que la compañía debe fortalecerse en este aspecto; los planes estratégicos orientan a la organización en la consecución de objetivos, ayudan a mantener informado de aspectos internos y externos que de una u otra forma afectarían el desarrollo de la organización, a la vez que permite la formulación de estrategias encaminadas a metas específicas.

Aspectos como capacidad de liderazgo, visión futura y orientación emprendedora también son considerados como fortaleza media; toda vez que la organización debe encaminar sus esfuerzos hacia la proyección en el futuro, prepararse y

anticiparse a cambios, para esto se requiere personal que además de capacidades de dirección, tengan capacidad de crear e innovar procesos y liderarlos en pro de obtener mayores beneficios para la organización.

2.1.2 Capacidad Competitiva. Siguiendo la metodología de Perfil de capacidad interna, la capacidad competitiva involucra los aspectos relacionados con el área comercial y de mercadeo tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, lealtad del cliente y calidad en el servicio al cliente entre otros.

2.1.2.1 Participación en el mercado. Aproximadamente de los 46.000 equipos de refrigeración comercial que se distribuyen anualmente a nivel nacional a las 54.000 tiendas formales que existen en el territorio nacional 15.741 son equipos de INDUFRIAL S.A. (ventas nacionales 2003 INDUFRIAL S.A.), lo que equivale a una participación del 31% a nivel nacional.¹⁶

2.1.2.2 Características de los productos. INDUFRIAL S.A. tiene 3 líneas generales de aparatos de refrigeración que son: Botelleros y congeladores, vitrinas y neveras. Cada una de estas líneas tiene un proceso distinto debidamente diseñado de acuerdo con las capacidades físicas y económicas de la empresa.

A continuación se describen e ilustran cada una de estas líneas:

Botelleros y congeladores. Son ideales para enfriar bebidas embotelladas. También son utilizados para conservar congelado todo lo referente a carnes frías y helados.

¹⁶ Fuente: Información suministrada por la Vicepresidencia de Planeación y Compras



Figura 2. Foto de botelleros y congeladores de INDUFRIAL S.A.

Vitrinas. Las vitrinas son exhibidores horizontales con las que se puede refrigerar a la vista del cliente jugos, refrescos, lácteos, verduras o carnes frías empacadas al vacío.



Figura 3. Foto de vitrinas INDUFRIAL S.A

Neveras. Son muy útiles para locales con limitación de espacio, pues son verticales. INDUFRIAL S.A. fabrica novedosos modelos de acuerdo a las necesidades de sus clientes para exhibir jugos, lácteos, agua, cervezas, gaseosas, carnes frías empacadas al vacío, verduras o frutas.

INPVE-15



INPV-6



Figura 4. Foto de neveras INDUFRIAL S.A.

Es importante resaltar que estos productos gozan características de calidad similares a las de la competencia, y consistencia de la calidad en el tiempo, además existen volúmenes disponibles para el mercado externo.

2.1.2.3 Distribución de las ventas por líneas de productos. La distribución de las ventas de acuerdo con las 4 líneas que mantiene INDUFRIAL S.A., botelleros, congeladores, vitrinas y neveras exhibidoras se ilustran en la grafica 1.

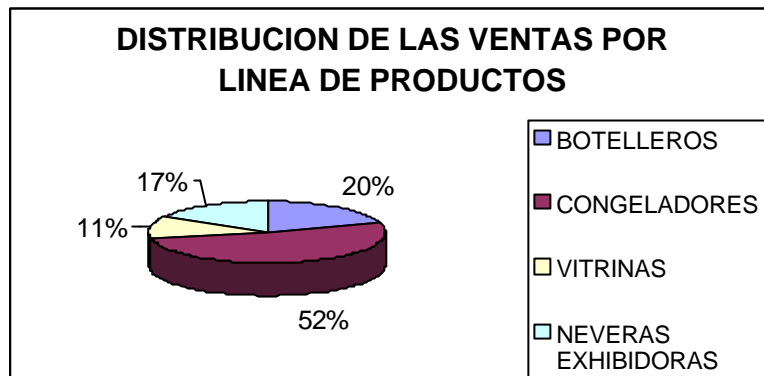


Figura 5. Gráfica Distribución de las ventas INDUFRIAL S.A. por línea de productos

Como se aprecia en la gráfica la línea de congeladores ocupa la mayor parte de la distribución de sus ventas equivalente a un 52%, esto hace que sea la línea de tradicional liderazgo; sin embargo actualmente la línea de botelleros y congeladores tiende a perder participación dentro de la mezcla de producto para ser reemplazada por las neveras exhibidoras, pues éstas son muy útiles para locales con limitación de espacio y vienen en novedosos modelos. Por otro lado las empresas distribuidoras de refrescos prefieren las neveras exhibidoras ya que les permite exhibir toda la gama de sus productos, a la vez que es una forma de marcar la exclusividad de la marca en los establecimientos.

2.1.2.4 Cobertura de las ventas nacionales. INDUFRIAL S.A. tiene identificada 5 zonas clasificadas a si:

z1: Atlántico, Bolívar, Cesar, Guajira, San Andrés,

z2: Antioquia, Córdoba, Sucre

z3: Cundinamarca, Llanos orientales, Amazonas

z4: Valle, Cauca Nariño, Putumayo

z5: Exportaciones

La participación de las ventas por zonas se ilustra a continuación:

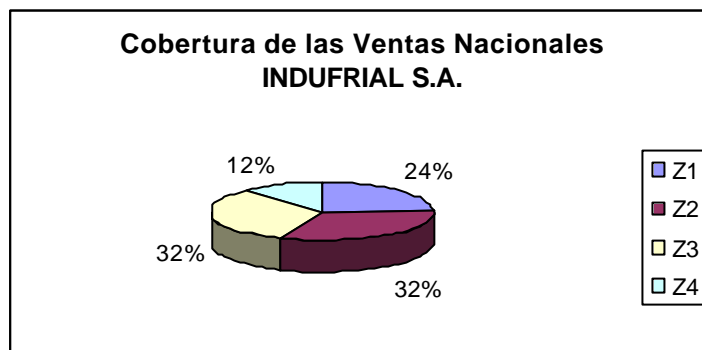


Figura 6. Gráfica Cobertura de las Ventas Nacionales INDUFRIAL S.A.

La empresa participa, en el mercado nacional de manera importante pero se destaca por ser líder en la Costa Caribe de acuerdo con apreciaciones de las directivas de la empresa.

2.1.2.5 Cobertura de las ventas internacionales. El volumen de ventas de exportación para el año 2002 fue de 4499 unidades lo equivalente al 30.94% de las ventas netas de ese año que fueron de \$14543 millones, mientras que en el 2003 el porcentaje de ventas de exportación dentro de las ventas totales de INDUFRIAL S.A. fue del 13.73%. Esta notable disminución es el reflejo de la falta de un plan estratégico de marketing internacional que le permita mantener o ampliar sus ventas en el exterior.

En los dos últimos años la participación de las ventas al exterior de INDUFRIAL S.A. fue la siguiente:

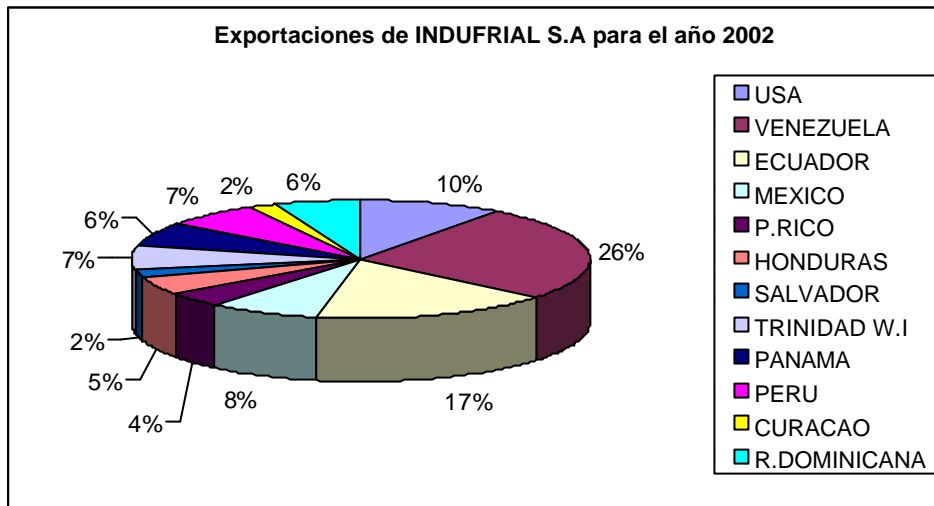


Figura 7. Gráfica Exportaciones de INDUFRIAL S.A. para el año 2002

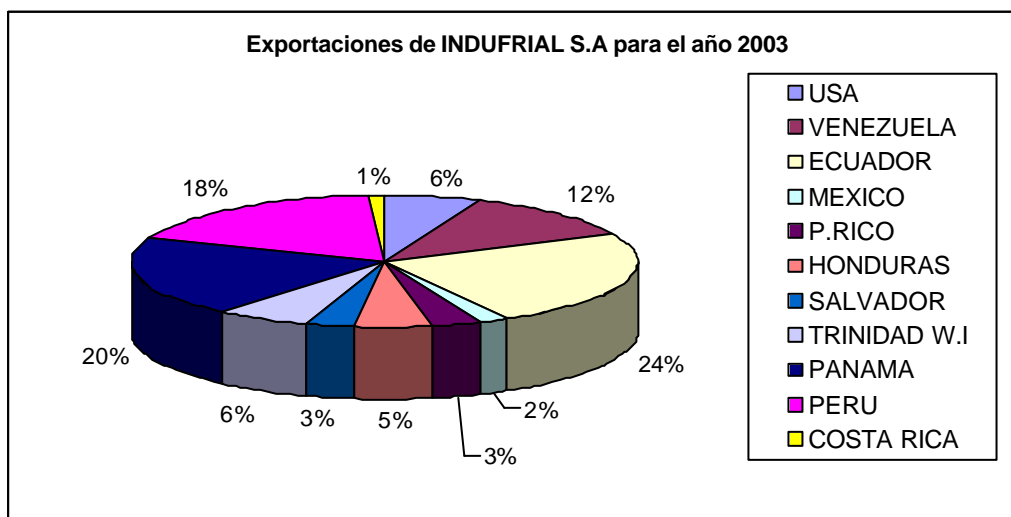


Figura 8. Gráfica Exportaciones de INDUFRIAL S.A. para el año 2003

De las grandes anteriores se observa claramente como INDUFRIAL S.A. perdió participación en el mercado venezolano, que es uno de los principales socios comerciales de Colombia, pasando de un 26% en el 2002 al 12% en el 2003; la cual se debió a la caída de la economía venezolana, que frenó las relaciones que se habían consolidado en ese país, se experimentó una mayor presencia en otros países, concretamente en Estados Unidos y especialmente Ecuador; sin embargo las ventas netas al exterior realizadas durante el año 2003, tuvieron por su parte una drástica reducción del orden de 45.3% al pasar de \$4.499,84 millones en el 2002 a \$2.461,4 millones, producto de no haber logrado reemplazar con otros países especialmente México, el mercado perdido en los años anteriores con Venezuela.

Pese a lo descrito anteriormente el panorama nacional para INDUFRIAL S.A. fue totalmente diferente. Las ventas nacionales fueron de \$15.465,8 millones en el año 2003 mostrando un crecimiento de 53.98% con relación al año anterior cuyo monto total fue de \$10.044,01 millones, con estas cifras INDUFRIAL inició una etapa de recuperación, que rompió el estancamiento que traían años atrás.¹⁷ La empresa cerró el 2003 con ventas que superan los \$18.200 millones; en el 2002 la facturación fue de \$ 7.500 millones y de allí dio un salto el año siguiente a \$14000millones cifra que se mantuvo en 2002. A continuación se ilustran las ventas totales de INDUFRIAL S.A. de los últimos 4 años, que ilustran lo explicado¹⁸

¹⁷Fuente: Informe Anual INDUFRIAL S.A. 2003

¹⁸ Fuente: El Universal, marzo 16 de 2003, sección B Economía

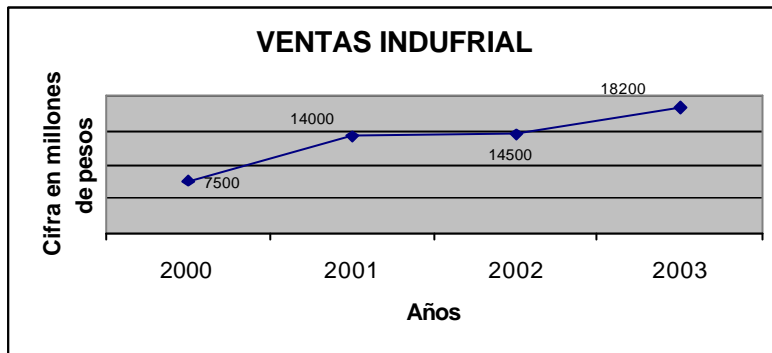


Figura 9. Gráfica Ventas Netas INDUFRIAL S.A. 2000-2003

2.1.2.6 Canales de distribución. Se cuenta con 200 distribuidores a nivel nacional y 5 en el ámbito Internacional. Actualmente existen 5 sucursales (Bodegas) nivel nacional, ubicadas en las ciudades de Cartagena, Barranquilla, santa fe de Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga.

Concluida la explicación de la capacidad competitiva que involucra los aspectos relacionados con el área comercial y de mercadeo se procede a identificar las fortalezas y debilidades mediante el aporte del responsable del área de mercadeo y ventas.

De acuerdo a la metodología utilizada una vez identificadas las fortalezas o debilidades de la compañía estas se califican de acuerdo con el impacto que tienen para la empresa en la parte competitiva.

A partir de estas consideraciones se construye la matriz de la capacidad competitiva, que se presenta a continuación.

Cuadro 3. Matriz Capacidad Competitiva

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Lealtad del cliente	x						x		
Satisfacción del cliente	x						x		
Participación del mercado		x					x		
Calidad del producto	x						x		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos		x					x		
Administración de los clientes		x					x		
Calidad en el servicios			x				x		

Fuente: Vicepresidencia de ventas Nacionales y Comercio Exterior

La empresa percibe que es competitiva con respecto a la calidad del producto. Los productos de INDUFRIAL S.A. presentan características de calidad similares a los de la competencia, además en el mercado doméstico son reconocidos por la gran trayectoria que llevan en el mercado. Todos los

productos son fabricados con tecnología aplicada en la unidad condensadora, aislamiento en espuma de poliuretano inyectado de la más alta calidad y pintura aplicada electrostáticamente. La calidad de su proceso productivo ha sido certificada por el ICONTEC, entidad certificadora miembro de IQNET¹⁹, bajo los requisitos de la norma ISO9001:94.

Factores en que la empresa debe encaminar esfuerzos para adquirir una mayor competitividad son los relacionados con la calidad de los servicios pre y post venta, además de invertir en la administración de la relación de los clientes, para fortalecer los vínculos comerciales.

Se considera que INDUFRIAL S.A. como prioridad inmediata en la consecución de sus metas y fortalecimiento de sus ventas en mercados internacionales con cierto nivel de competitividad necesita vincular personal calificado y estructurar un departamento de mercadeo, que a través de inteligencia de mercadeo, se obtenga información que permita un mayor posicionamiento de la compañía. Las investigaciones de mercado son relevantes para que la empresa esté actualizada con información del entorno y de los competidores.

En relación a la fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos, la compañía mantiene relaciones estables con los proveedores, sin embargo en algunos casos se presentan retrasos en el proceso de producción por falta de materias primas, como consecuencia de demoras en la respuesta por parte de los

¹⁹ IQNET- The International Certification Network

proveedores, por este motivo es considerado en este aspecto como una fortaleza media.

2.1.3 Capacidad Operativa. En el perfil de capacidad interna, la capacidad operativa abarca todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Esta capacidad incluye factores como: capacidad de producción, infraestructura tecnológica, normalización de los procesos, ubicación física, procedimientos administrativos y procedimientos técnicos.

La capacidad de producción de INDUFRIAL S.A. está determinada por diferentes variables como la maquinaria y equipo, mano de obra (sujeta a los turnos de producción), días disponibles del mes y mezcla de modelos a producir. La compañía mide su producción por unidades, la capacidad actual es de 1800 unidades por mes con un solo turno en la mayoría de las secciones. En algunos casos en donde se presentan picos o para recuperar retrasos por problemas frecuentes se utilizan horas extras.

La compañía produce por lotes de modelos y la planeación de la producción se hace acorde con los pedidos y pronósticos de la demanda basados en estadísticas de venta y expectativas de la red de distribución

Se tienen indicadores de productividad dadas por el número de unidades producidas versus el número de personas totales de la compañía (número de unidades/ número de personas); en este momento el número de unidades es de 6 por persona, básicamente por limitaciones en el mercado; la meta es llegar a un indicador de 10 unidades por persona.

Los problemas más frecuentes que se incurren en el proceso de producción según información suministrada por la vicepresidencia de planeación y compras, son los citados a continuación:

PROBLEMAS	CAUSAS
Falta de materia prima	- Capacidad financiera -Planeación en la venta no adecuada - Demora de los proveedores
Paradas por mantenimiento	-Deficiencia en la planeación del mantenimiento productivo
Re-procesos, correcciones durante la producción	-Ajustes de moldes -Diseño de productos no adecuados al proceso -Problema de calidad de los proveedores

Con respecto a los últimos dos años según apreciaciones de las directivas de la empresa la demanda ha estado por debajo de la capacidad de producción, razón por la cual la empresa por lo que se pretende incrementar la participación en mercados internacionales.

En relación a costos, existen algunos modelos con costos de producción altos debido a su diseño y limitaciones del proceso productivo. El costo de producción es alto, en caso de que los volúmenes de producción sean muy bajos.

Los costos de producción están compuestas por materia prima, mano de obra directa y mano de obra indirecta, de estos la materia prima es el principal rubro; un 40%. de los materiales son de origen importado. No se tiene información que permita establecer si INDUFRIAL S.A. es competitiva con respecto a costos o si el sector maneja el mismo rango de costos.

En cuanto a los costos de transporte, se considera que es una ventaja competitiva el hecho de que la planta de producción esta ubicada en Cartagena, que es uno de los puertos más competitivos del país.

En lo que se refiere a las políticas de compras, INDUFRIAL S.A. maneja sus necesidades de compras de materia primas mediante un sistema MRP II. Como política se desarrollan 2 proveedores para cada uno de los materiales que conforman los equipos. El sistema de compras se basa entonces en los listados maestros de materiales, especificados para cada modelo, al comparar el plan maestro de producción y los inventarios se obtienen las necesidades de materiales a requerir y se colocan las órdenes de compra según los tiempos estipulados de entrega. Los proveedores están clasificados en 2 grandes grupos: nacionales y de importación. Entre los principales proveedores nacionales se encuentran los de Poliuretano, Lámina Galvanizada, Paneles de Vidrios, Perfiles plásticos y Empaques magnéticos y Pintura. Los principales materiales de importación son: Compresores, tubería de cobre, Acero inoxidable, Acero Cold rolled.²⁰

A continuación se ilustra la capacidad de producción de la compañía de los años 2003 y 2004, basados en las consideraciones que se explican posteriormente:

²⁰Tomado del Plan de Mercadeo Internacional para los Productos de INDUFRIAL.. Cartagena, ZUREK Javier, BAYONA Rosa y SAER Roberto. 1998

Cuadro 4. Capacidad de producción actual

FAMILIA	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN ACTUAL (AÑOS 2003 2004)												TOTAL	%
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO	
BOTELLEROS	240	420	360	440	420	360	440	400	420	440	340	300	4580	21%
CONGELADORES	429	751	644	787	751	644	787	715	751	787	608	536	8187	37%
NEVERAS	270	473	405	495	473	405	495	450	473	495	383	338	5153	23%
VITRINAS	210	368	315	385	368	315	385	350	368	385	298	263	4008	18%
FUENTES	12	21	18	22	21	18	22	20	21	22	17	15	229	1%
TOTAL MES	1161	2032	1742	2129	2032	1742	2129	1935	2032	2129	1645	1451	22156	100%

Fuente: Vicepresidencia de Planeación y Compras INDUFRIAL S.A.

Los principales cuellos de botella que limitan la capacidad de producción en lo que se refiere a maquinaria se encuentran en el proceso de latonería e inyección del poliuretano. En latonería el área de troquelado dispone de tres máquinas para troquelado automático que actualmente trabajan en 3 turnos de ocho horas. En el área de inyección el límite a la capacidad de producción lo da la disponibilidad de moldes de inyección debido a los tiempos asociados a este proceso.

La mano de obra directa actual la conforman 130 operarios divididos en 92 operarios de planta y 38 operarios en misión, el trabajo se realiza en un solo turno (excepción de lo ya mencionado en latonería), de 7a.m a 5p.m de Lunes a Viernes. Los principales cuellos de botella están en los procesos de soldadura, ensamble, preparación de inyección y línea de ensamble de vitrinas.

Los días hábiles del mes limitan también la capacidad actual, teniendo en cuenta que las vacaciones colectivas del personal de planta se programan finalizando el mes de diciembre y comenzando el mes de enero.

Finalmente otro aspecto a considerar es la mezcla de productos, pues la planta logra una mayor producción cuando se fabrican lotes más grandes y un menor número de modelos. La capacidad de la empresa se plantea basada en presupuestos actuales de ventas repartidos en los porcentajes por familia o línea de productos.²¹

El presupuesto de producción quedó establecido de la siguiente forma basado en las necesidades de ventas para el año 2004:

Cuadro 5. Presupuesto de producción 1er semestre 2004

FAMILIA	PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN 1ER SEMESTRE 2004												TOT AL SEM	%
	ENE	FEBR	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO S	SEP	OCT	NOV	DIC		
BOTE- LLEROS	92	319	294	330	370	350							1755	21%
CONGE- LADORES	533	596	688	530	550	525							3422	41%
NEVERAS	285	180	308	235	170	205							1383	17%
VITRINAS	59	285	285	425	280	330							1664	20%
FUENTES			70										70	1%
TOTAL MES	969	1380	1645	152 0	1370	1410	0	0	0	0	0	0	8294	100%

Fuente: Vicepresidencia de Planeación y Compra INDUSTRIAL S.A.

En el cuadro 6 se presenta la diferencia entre el presupuesto de producción programado para los 6 primeros meses del 2004 y la capacidad actual lo que determina la capacidad sobrante de producción:

Cuadro 6. Capacidad sobrante 1er semestre 2004 (diferencia)

²¹ Ibid., p. 27

FAMILIA	CAPACIDAD SOBRANTE EN EL 1ER SEMESTRE 2004												TOT AL AÑO
	ENE	FEBR	MAR	ABR	MAY	JUNI	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
BOTELLE- ROS	148	101	66	110	50	10							485
CONGE LADORES	-104	155	-45	257	201	119							582
NEVERAS	-15	293	97	260	303	200							1137
VITRINAS	151	83	30	-40	88	-15							296
FUENTES	12	21	-52	22	21	18							42
TOTAL MES	192	652	97	609	662	332	0	0	0	0	0	0	2542

Fuente: Vicepresidencia de Planeación y Compras INDUFRIAL S.A.

Las cifras negativas indican la no posibilidad de fabricar según la capacidad actual, sin embargo se deben tener en cuenta los supuestos con los que está planteada la capacidad actual.

Como se aprecia en el cuadro anterior se puede determinar que la empresa presenta capacidad sobrante, alrededor de 2.500 unidades semestrales, que pueden aprovecharse para ser orientadas hacia mercados internacionales. Con la descripción de la capacidad operativa que involucra los aspectos relacionados con el proceso de producción, se procede a identificar las fortalezas y debilidades mediante el aporte del responsable del área de Planeación y Compras y la Gerencia de Producción. Estas fortalezas o debilidades se califican de acuerdo con el impacto que tienen para la empresa en la parte productiva.

A partir de las consideraciones anteriores se construye la matriz de la capacidad operativa que se muestra a continuación.

Cuadro 7. Matriz Capacidad Operativa

Capacidad Operativa	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Experiencia técnica	X						X		
Capacidad de producción		X					X		
Instalaciones		X						X	
Fuerza de trabajo dedicada	X						X		
Política de compras		X					X		
Control de calidad en los procesos de producción	X							X	
Nivel de tecnología utilizada en los procesos		X					X		
Intensidad de la mano de obra en los procesos operativos y administrativos	X						X		
Normalización de los procesos	X						X		
Economías de escala						X	X		

Fuente: Vicepresidencia de Planeación y Compras, Gerencia de Producción INDUFRIAL S.A.

Por ser INDUFRIAL S.A. una compañía industrial la mayoría de los factores enunciados en la capacidad operativa son considerados de impacto alto para la compañía, es decir que repercuten de manera significativa en el buen

desempeño de ésta. De acuerdo con los resultados que se presentan en la Matriz 3 se puede establecer que en los procesos de producción la mano de obra es un recurso importante; éste se considera como una fortaleza alta para la empresa; el personal operativo lleva una larga trayectoria en la empresa lo que le genera tener un alto nivel de experiencia y un completo conocimiento de los procesos.

Con respecto al nivel de tecnología con el que cuenta la empresa, las directivas lo consideran como una fortaleza media ya que es adecuada para el proceso productivo y presenta características muy similares a la competencia nacional. En cuanto al diseño, INDUFRIAL S.A. no cuenta con una tecnología de punta, sin embargo maneja una línea de productos amplia y además tradicionalmente los clientes han reconocido a la empresa por sus características de calidad y su diseño del sistema de refrigeración que hace que los equipos sean muy confiables.

A nivel internacional, Italia cuenta con el nivel más alto de tecnología en este tipo de producto. Igualmente Brasil, Chile y México, competidores más cercanos, tienen unos niveles similares de tecnología, pero en algunos casos con procesos de producción más automatizados.

El aprovechamiento de economías de escala es considerada una estrategia corporativa siempre y cuando los volúmenes de producción sean altos; sin embargo la compañía considera que en este aspecto tienen debilidades lo cual se puede evidenciar cuando la califican como una fortaleza baja, pues los volúmenes de exportaciones actuales son muy pequeños. Con respecto a la normalización de los procesos en INDUFRIAL S.A. estos están bajo el control del Sistema de Gestión de Calidad, el cual se somete regularmente a Auditorias de Calidad con el fin de asegurar su eficacia y mejora continua, el cual responde a los requerimientos de la Norma NTC - ISO 9001 – 2000.

2.1.4 Capacidad Financiera. Como lo expresa Humberto Serna incluye todos los aspectos relacionados con características financieras de la empresa, tales como capital, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación y estabilidad de costos entre otros.

La capacidad financiera de INDUFRIAL S.A. se realiza con base en el comportamiento financiero de los tres últimos años. Este análisis se realiza para determinar la situación financiera de la empresa, para examinar si la compañía está en condiciones adecuadas o si está aprovechando los recursos financieros para consolidar su participación de venta en los países con los cuales tiene relaciones comerciales actualmente.

Los índices financieros más relevantes de una empresa industrial como INDUFRIAL S.A. son los de liquidez, prueba ácida, rentabilidad, endeudamiento, rotación de cartera y rotación de inventarios. A continuación se muestran los índices financieros de los tres últimos años.

Cuadro 8. Principales Indicadores Financieros

Principales Indicadores Financieros	2001	2002	2003
Liquidez	2.28	1.99	1.38
Prueba ácida	1.58	1.56	0.97
Endeudamiento	28.76%	31.02%	28.21%
Rotación de cartera (en días)	126	138	108
Rotación de inventarios (en días)	63	56	54
Rotación de CxP proveedores (en días)	94	80	80

Fuente: Balance General de la sociedad INDUFRIAL S.A. a 31 de diciembre de 2003.

La Razón de liquidez, de INDUFRIAL S.A., es decir el grado en que la empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo ha venido disminuyendo, a pesar de esto la empresa se considera que tiene los fondos suficientes para cumplir con sus objetivos a corto plazo.

La prueba ácida, es decir el grado de liquidez de la empresa sin tener en cuenta el inventario después presentar una tendencia regular durante los dos últimos años, presento una baja considerable, lo que significa que la empresa depende de la venta de sus inventarios en caso de que se presente obligaciones inesperadas en el corto plazo.

El nivel de endeudamiento de la empresa muestra un comportamiento regular, que fue del 28.76% en el año 2001, subió al 31% en el año 2002 y para el año 2003 fue de 28.21. El bajo incremento del año 2002 fue producto de un aumento en la cuenta por pagar a proveedores del exterior y de unos pedidos realizados a finales del 2002.

La empresa ha venido en un proceso de recuperación de cartera el cual ha pasado de 138 días en el 2002 a 108 días en el 2003, lo cual indica que sigue existiendo una brecha entre la rotación de las ventas por cobrar y las cuentas por pagar cuya diferencia es de un mes.

La rotación de inventarios, es decir, las veces en que este se ha convertido en efectivo durante un determinado periodo, ha venido disminuyendo, ha pasado de 63 días en 2001 a 56 días en el 2002, terminando el 2003 con 54 días, pero no se puede determinar como este el nivel de rotación de inventarios de INDUFRIAL S.A. en relación con el promedio de la industria por no tener este tipo de información disponible.

La rotación de cuentas por pagar a proveedores, es decir, la manera como la empresa ha venido manejando el crédito con los proveedores, se mantuvo en los dos años anteriores, aunque no se tiene información del plazo concedido por los

proveedores, los pagos a proveedores son retrasados por que la empresa esta apoyando parte de su proceso de crecimiento en la financiación de sus proveedores. A partir de las consideraciones anteriores se construye la matriz de la capacidad financiera que se presenta a continuación:

Cuadro 9. Matriz Capacidad Financiera

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estabilidad financiera					x		x		
Acceso a capital cuando lo requiere					x			x	
Capacidad de endeudamiento		x					x		
Liquidez		x					x		
Rentabilidad				x			x		
Estabilidad de Costos		x					x		
Rotación de cartera					x		x		
Rotación de inventarios		x					x		

Fuente: Vicepresidencia Administrativa y Financiera INDUFRIAL S.A.

La empresa es bastante sólida en cuanto a liquidez, pero está teniendo problemas de rentabilidad, esta es una de las motivaciones principales para fortalecer las exportaciones, ya que al incrementar los volúmenes de ventas se logran márgenes mayores. Además los directivos de la empresa han percibido que al utilizar la capacidad sobrante en exportaciones la empresa mejora sustancialmente los indicadores financieros.

2.1.5 Capacidad de Talento Humano. Hace referencia a los factores relacionados con el recurso humano e incluye fundamentalmente: experiencia técnica, procesos de selección, estabilidad, rotación, ausentismo, capacitación, motivación y sentido de pertenencia.

INDUFRIAL S.A. es una sociedad anónima, con 310 trabajadores, de los cuales, el 58% son empleados de oficina, técnicos o profesionales y el 42% operarios de planta. La selección e inducción del personal para la empresa son actividades que hacen parte del proceso de Gestión Humana; el Director de Relaciones Industriales, responsable de este proceso comunica las responsabilidades de los cargos durante la inducción de trabajadores nuevos. También se encuentran definidas las actividades para la contratación y evaluación del Recurso Humano, el cual tiene que ser competente con base en la educación, experiencia apropiada, conocimientos y habilidades. La competencia del personal se encuentra definida en el “Perfil de Cargos”, a través de una descripción se establece la aptitud requerida del personal para los trabajos que afectan la calidad de los productos.

El Director de Relaciones Industriales, en coordinación con los responsables de los demás procesos, identifica las necesidades de formación correspondientes a cada cargo cuya finalidad es mantener capacitado al personal en conformidad con lo establecido en el proceso de “Gestión Humana”.

Cuadro 10. Capacidad Talento Humano

Capacidad Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Experiencia técnica	x						x		
Estabilidad	x								
Capacitación		x					x		
Ausentismo	x								x
Pertenencia					x			x	
Motivación					x		x		
Accidentalidad		x							x
Índices de desempeño		x						x	
Procesos de selección del personal		x					x		
Proceso de inducción del personal nuevo	x						x		
Programa de incentivos					x		x		
Capacidad de Liderazgo y visión futura		x					x		
Empleados dedicados		x					x		

Fuente: Departamento de Recurso Humano INDUFRIAL S.A.

De esta matriz se puede deducir que el talento humano de INDUFRIAL SA está altamente calificado para la realización de las tareas, pues la mayoría de los trabajadores llevan varios años trabajando en la compañía y conocen muy bien

los procesos de la organización. El indicador que tiene la empresa es de 15.42 años de antigüedad promedio de los operarios de la planta.

A pesar del compromiso de mantener un proceso de capacitación permanente, el Director de Relaciones Industriales considera que este proceso puede ser mejorado, de tal manera que abarque un mayor número de empleados. Se pretende que todos los empleados alcancen a satisfacer sus necesidades individuales en la organización; INDUFRIAL S.A. se cuenta con mecanismos de apoyo a través de cooperativas y fondos de empleados, a pesar de esto a nivel de los directivos se percibe que falta incentivar el sentido de pertenencia y el compromiso dentro de los trabajadores, elemento esencial para estimular el desarrollo de la organización.

Para obtener competitividad se debe procurar tener empleados motivados, con sentido de pertenencia, con una orientación emprendedora y creativos que busquen cada día ser mejores y estén involucrados con el objetivo de la organización; El personal directivo de INDUFRIAL S.A. debe trabajar en cuanto a generar una conciencia orientada a la calidad en todo el personal, teniendo en cuenta que este aspecto es considerado uno de los principales valores de la organización.

2.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

La matriz de evaluación del factor interno, es una herramienta que resume las fortalezas y debilidades en cada una de las capacidades descritas anteriormente dando como resultado el total ponderado de la compañía que refleja la posición interna INDUFRIAL S.A.

Para la realización de esta matriz se asigna un peso relativo a cada factor 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que

tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados deben sumar 1.0

Para la calificación se asigna un valor de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 1 = una debilidad importante, 2 = una debilidad menor, 3 = una fortaleza menor y 4 = una fortaleza importante

Los factores se escogieron según la importancia de estos para la compañía, es decir, los de mayor impacto en el desempeño de INDUFRIAL S.A. A continuación se ilustra la matriz de evaluación Interna con los respectivos pesos y calificaciones, según la situación de INDUFRIAL S.A.

Cuadro 11. Matriz de Evaluación Interna

Matriz De Evaluación Interna			
FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFCACION	RESULTADO PONDERADO
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0.09	1	0.09
Comunicación y control gerencial	0.08	4	0.32
Lealtad del cliente	0.08	4	0.32
Participación del mercado	0.07	3	0.21
Capacidad de producción	0.09	3	0.27
Nivel de tecnología utilizada en los procesos	0.13	1	0.13
Capacidad de innovación	0.05	2	1
Acceso a capital cuando lo requiere	0.13	1	0.13
Rotación de cartera	0.11	2	0.22
Experiencia técnica	0.09	4	0.36
TOTALES	1		2.39

Siendo la calificación ponderada de la matriz de evaluación interna igual a 2.39 podemos determinar que INDUFRIAL S.A. está muy cerca de la calificación promedio, lo que significa que se están encaminando los esfuerzos por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas.

Para que esta matriz arroje un mejor resultado la empresa debe trabajar en los factores en los cuales esta respondiendo con menor eficacia, entre estos factores se pueden citar:

- La velocidad de respuesta a condiciones cambiantes, este factor se puede contrarrestar teniendo una retroalimentación constante de las variables del entorno que afectan el funcionamiento de la empresa.
- El nivel de tecnología utilizado en los procesos; a nivel de tecnología INDUFRIAL S.A. cuenta con una tecnología adecuada par sus niveles de producción, pero no es la mas conveniente si desea competir a nivel Internacional.
- Acceso de capital cuando lo requiere; en este factor la empresa obtuvo la calificación mas baja debido a que se presentan inconvenientes para la obtención de capital de trabajo.
- La rotación de cartera: este factor también esta débil debido a que existe un desfase entre las cuentas por pagar y cuentas por cobrar, lo cual que repercute directamente en el flujo de liquidez de la empresa.

2.3 ANALISIS EXTERNO

El análisis externo según los planteamientos de Fred Davis en su libro Conceptos De Administración Estratégica, consiste en evaluar factores generales del entorno en el que se desenvuelve una organización, este medio es fuente de variables que inciden directamente en el desempeño de las empresas. De esta manera se le brindan herramientas a la administración de las empresas para que puedan formular estrategias que busquen aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas o por lo menos reducir consecuencias.

En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización y en los cuales no se tiene control o poder de decisión para cambiarla.

En el caso de este estudio, para INDUFRIAL S.A. se utiliza la metodología que sugiere este autor teniendo en cuenta factores políticos, legales, tecnológicos y culturales con el propósito de identificar oportunidades y amenazas que tiene la empresa para proyectarse a nivel Internacional en los mercados en donde tienen participación en ventas, también se realizará un análisis de la competencia con el objetivo de diseñar estrategias que le permitan obtener una ventaja competitiva.

2.3.1 Análisis de los Factores Generales del Entorno

De acuerdo con el interés de la empresa para el análisis del entorno se partió de la base del mercado externo que actualmente cubre INDUFRIAL S.A. y a partir de allí se inicio el proceso de recolección de la información de cada uno de los países; se remitió a la pagina de Proexport, www.proexport.com.co, a la página

del Ministerio de Comercio Exterior, www.mincomex.gov.co y al Centro de Consulta Empresarial Zeiky ubicado en la Cámara de Comercio Cartagena

2.3.1.1 Factores Económicos. Son los relacionados con el comportamiento de la economía a nivel nacional e internacional. Estos factores tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias. En estos factores se analizan la tasas de interés, la inflación, el PIB, devaluación de la moneda, entre otros aspectos económicos.

El estudio se inicia con una recopilación de las principales variables económicas de los países con los cuales en este momento INDUFRIAL S.A. tiene vínculos comerciales.

Cuadro 12 Información Socio– Económica y Cultural

PAIS	Capital	Pobl. Aprox Mill.	Idioma	Gobierno	Religión	Moned	Creci/t PIB	Tasa de deva--luación	Cambio moneda *US\$	Deuda externa	Cambio bilateral *moneda país	Desem Pleo %	Infl. %
Costa Rica	San José	4,088	Español	Democrático	95% Católicos Rom. Otros 5%	Colon	%: 5.60	9.78	409.24	0.00	Valor Col\$: 7.03	6.70	9.70
Ecuador	Quito	12,400	Español	Democrático	Católica 95% - Otros 5%	Dólar	%: 3.30	0.00	1.00	15,898,000,000.00	Valor Col\$: 2,507.96	8.64	9.36
El Salvador	San Salvador	6,517	Español	Republica	75% Católicos Romanos. 25% Otros	Colon y Dólar	%: 2.50	0.00	8.75	3,987,000,000.00	Valor Col\$: 286.62	7.10	2.79
USA	Washing-ton	292,484	Inglés	Republica Federal	Protestante 56%, Católicos 28% Judíos 2%, Otros 4%, Ninguna 10%	Dólar	%: 4.10	0.00	1.00	0.00	Valor Col\$: 2,877.79	6.00	1.90
Venezuela	Caracas	25,093	español	Democrático.	Católica 96%, Protestant e 2%, Otros 2%	Bolívar	%: - 8.90	85.00	1,160.40	32,859,000,000.00	valor col\$: 2.16	16.30	31.20

Honduras	Tegucigalpa	6,828	Español	República	97% Católicos Romanos. 3% Otros	Lempira	:% 2.00	6.28	16.61	4,700,000, 000.00	Valor Col\$: 150.99	6.20	7.70
México	Ciudad de México	104,80	español	Democracia	Católicos 89%, Protestante 6%, Otros 5%	Peso mexicano	:% 1.20	7.22	10.81	0.00	valor col\$: 266.22	3.30	3.98
Panamá	Ciudad de Panamá	2,953	español	República	Católica 85%, protestantes 15%	Balboa	:% 0.80	0.00	1.00	6,220,000, 000.00	valor col\$: 2,507.96	13.20	1.00
Perú	Lima	27,148	español	Democrática	Católica 95% Otros 5%	Nuevo Sol	:% 3.90	- 1.57	3.60	0.00	valor col\$: 2,877.79	9.30	pasivo %: 0.00
Trinidad y Tobago	Puerto de España	1,275	ingles	Democracia parlamentaria	Católica 29.4%, hindú: 23.8%, Anglicana : 10.9% otras: 35.9 %	Dólar de t y t	:% 2.70	0.00	6.24	2,800,000, 000.00	valor col\$: 401.92	10.40	4.20

Fuente: www.proexport.com.co 2003

2.3.1.2 Factores Políticos y Legales. Según Fred Davis, en su libro conceptos de Administración Estratégica los factores políticos, gubernamentales y legales, pueden representar oportunidades o amenazas claves para las organizaciones. Para el estudio en cuestión se tendrán en cuenta las siguientes variables: estructura arancelaria, preferencias comerciales y disponibilidad de transporte.

- **País: Costa Rica.** Se encuentra localizada en el sur de América Central, limita al norte con Nicaragua, al este con el mar Caribe, al sureste con Panamá, y al sur y oeste con el océano Pacífico. La superficie de Costa Rica es de 51.060 Km.

- **Estructura Arancelaria.** Dentro del Programa de Desgravación Arancelaria de los Países Centroamericanos, Costa Rica tiene la siguiente estructura arancelaria desde el año 2000: Bienes de Capital 0%, Materias Primas 0%, Bienes Intermedios 5 y 10% y Bienes Finales 15%.

- **Acuerdos comerciales**

- **Mercado Común Centroamericano – MCCA.** El Mercado Común Centroamericano inició su vigencia en 1961, para Guatemala, El Salvador y Nicaragua, Honduras a partir del 1962 y Costa Rica en 1963. Su objetivo principal era el de reafirmar su propósito de unificar las economías de los cuatro países e impulsar en forma conjunta el desarrollo de Centroamérica a fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. Se comprometieron además a constituir una unión aduanera entre sus territorios y a adoptar un arancel centroamericano uniforme en los términos del Convenio Centroamericano sobre Equiparación de Gravámenes a la Importación.

Los Estados signatarios se otorgan el libre comercio para todos los productos originarios de sus respectivos territorios, con las únicas limitaciones comprendidas en los regímenes especiales. La duración del presente Tratado será de veinte

años contados desde la fecha inicial de su vigencia y se prorrogará indefinidamente.

- **Disponibilidad de transporte.** Después de Panamá, Costa Rica es el país centroamericano con mejores servicios para el transporte de exportaciones colombianas. Existen servicios marítimos y aéreos directos que facilitan el acceso físico de los productos, en condiciones adecuadas.

Una característica importante es la posibilidad de ubicar, especialmente en San José, mercancías inferiores a la capacidad de un contenedor, a través de servicios de consolidadores.

- **Transporte Marítimo.** Costa Rica posee infraestructura portuaria compuesta por seis puertos, en ambas costas. Se destacan, en la Atlántica, Puerto Limón y en la Pacífica, Puerto Caldera como puertos principales.

En servicios existen diferentes opciones para los exportadores colombianos a cualquiera de los puertos anteriormente mencionados. Sin embargo el mayor número de oferta se genera desde los puertos del Atlántico colombiano.

En cuanto a fletes la competencia internacional ha generado una desregulación, es así como hoy en día para un mismo producto y un mismo destino se pueden encontrar niveles muy diferentes.

- **Transporte Aéreo.** Costa Rica posee tres aeropuertos internacionales el San Juan de Santamaría, Daniel Oduber y Puerto Limón.

El aeropuerto capitalino San Juan de Santamaria situado en Alajuela, a 17 Km de San José concentra parte sustancial de la carga aérea internacional, en particular la procedente de nuestro país. Está dotado de facilidades para el manejo y almacenamiento de carga general, perecedera y valores.

Del aeropuerto Tobías Bolaños ubicado en la zona turística de la provincia de Guanacaste al oeste de San José. Se puede decir que cuenta con capacidad para el manejo de carga general y perecedera.

La oferta de servicios directos desde Colombia a Costa Rica es reducida pues solo se cuenta con dos alternativas. De acuerdo con la demanda de carga que se presenta en esta ruta, es frecuente encontrar la organización de vuelos chárter, por parte de aerolíneas o de agencias de carga. Como opción, especialmente para carga voluminosa, se estructuran por parte de aerolíneas y agentes redespachos por carretera desde Panamá.

- **País: Ecuador.** Tiene una extensión de 283.561 Km² está situado en la fachada pacífica, que limita al norte con Colombia al este y sur con Perú al oeste con el océano Pacífico.
- **Estructura Arancelaria.** Como parte del proceso de integración económica de la Comunidad andina, Ecuador actualmente mantiene aranceles de importación que varían entre el 5% y el 20%, con excepción de la importación de automóviles que está sujeta un arancel del 35% cuando son importados de países que no pertenecen a la Región andina. El IVA a pagar es del 12%.
- **Exención de Impuestos y Gravámenes Arancelarios.** La importación y exportación de mercancías, bienes, materias primas, insumos, equipos, maquinarias, materiales y demás implementos, que realicen los usuarios de las zonas francas de conformidad con la autorización de operación gozarán de la exoneración total de los impuestos, derechos y gravámenes arancelarios.
- **Acuerdos comerciales**

- **Comunidad Andina de Naciones – CAN.** El Acuerdo de Cartagena, que dio nacimiento al Grupo Andino, fue suscrito en Bogotá. Entró en vigencia el 16 de octubre de 1969 cuando el Comité permanente de la ALALC obtuvo la ratificación oficial del Gobierno de Perú, después de la de los Gobiernos de Colombia y Chile. En noviembre de 1969, Ecuador y Bolivia lo ratificaron y en 1973. Venezuela adhirió. Chile se retiró en 1976.

El Acuerdo ha sido objeto de varias modificaciones, pero finalmente en marzo de 1996, en la ciudad de Trujillo, Perú se crea la Comunidad Andina. La CAN es una organización subregional con personería jurídica internacional integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

Los principales objetivos de la Comunidad Andina (CAN) son: promover el desarrollo equilibrado y armónico de sus países miembros en condiciones de equidad, acelerar el crecimiento por medio de la integración y la cooperación económica y social, impulsar la participación en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano y procurar un mejoramiento persistente en el nivel de vida de sus habitantes.

- **Tratado de Libre Comercio CAN –MERCOSUR.** Suscrito el 15 de diciembre de 2003 e integrado por los países de la Comunidad Andina de Naciones - CAN (Colombia, Ecuador y Venezuela) y países de MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay). Perú, Bolivia y Chile, a partir de hoy serán Estados Asociados de MERCOSUR por esta razón no forman del Acuerdo, ya que ellos adelantan negociaciones de manera individual. Estas prebendas especiales que le otorgan los acuerdos comerciales a Colombia para exportar al Ecuador lo convierten en un mercado atractivo y rentable.

- **Disponibilidad de Transporte.** La vecindad con Ecuador ha beneficiado el desarrollo de una adecuada oferta de transporte de carga en las modalidades

marítima, aérea y terrestre. Existen facilidades para el transporte de todo tipo de carga, con tiempos de tránsito cortos.

- **Transporte Marítimo.** La infraestructura portuaria de Ecuador esta compuesta por 10 puertos principales y auxiliares, los más destacados son el Puerto de Guayaquil, Puerto de Manta, Puerto de Esmeraldas.

La competitividad logística ha generado un abaratamiento del flete marítimo, originado por el uso de barcos de gran dimensión. Este cambio ha obligado a que algunos puertos hayan empezado a ser adecuados para recibir y operar con rapidez la atención de estos grandes navíos.

En servicios existe una amplia variedad de opciones para los exportadores colombianos a cualquiera de los puertos mencionados. Sin embargo es de tener en cuenta que la mayoría de la oferta se presenta desde el puerto de Buenaventura.

- **Transporte Aéreo.** Ecuador cuenta con 25 aeropuertos entre principales y auxiliares. Los aeropuertos Mariscal Sucre y Simón Bolívar, ubicados a 8 Km. de Quito y 5 Km. de Guayaquil respectivamente, son los principales destinos de la carga colombiana. Sin embargo el transporte internacional entre las principales ciudades está en proceso de expansión, pero todavía no alcanza los niveles requeridos para satisfacer la demanda, especialmente del transporte de carga. Bajo esta perspectiva la Dirección de Aviación Civil de Ecuador se encuentra desarrollando estudios para rehabilitar los aeropuertos de Lago Agrio, Coca, Macará y Santa Rosa, a efectos de establecer contactos comerciales vía aérea con las poblaciones fronterizas del Perú y Colombia.

La oferta de servicios aéreos directos desde Colombia a Ecuador es buena con frecuencias regulares en equipos de pasajeros, carga y combinados. Teniendo en cuenta que el servicio de carga no es tan amplio comparado con el de pasajeros.

Como aspecto importante la carga de importación que no haya sido nacionalizada o transferida dentro de los 75 días a su arribo al territorio ecuatoriano, es trasladada a la bodega aduanera fuera del perímetro de la ciudad. Lo cual acarrea mayores gastos y dificultades.

- **Transporte Terrestre.** Los flujos de comercio con Ecuador se movilizan preferencialmente vía terrestre. La oferta de servicios es amplia y permite el traslado de todo tipo de productos.

Al amparo de lo establecido por la decisión 399 de la Comunidad Andina de Naciones, los vehículos colombianos habilitados y con los respectivos permisos de operación por las autoridades competentes, están facultados para efectuar en forma directa el traslado de carga de exportación. Sin embargo, conflictos de diverso orden han hecho del trasbordo o cambio de cabezote en frontera, una práctica usual.

La importación de productos colombianos en Ecuador, se facilitará en la medida en que se utilicen empresas que cuenten con certificado de idoneidad en Colombia y el correspondiente permiso de prestación de servicios en Ecuador.

- **País: El Salvador.** República localizada en la parte noroeste de Centroamérica, limita al norte y este con Honduras, en el extremo sureste con el golfo de Fonseca, al sur con el océano Pacífico, y al oeste y noroeste con Guatemala.

- **Estructura Arancelaria.** En el Salvador el compromiso de la reducción de las tarifas se cumplió a julio de 1999, actualmente las tarifas para los bienes de capital son 0%, para las materias primas están entre 0% y 5%, la tarifa para los productos intermedios de 5% a 10% y los productos terminados son cargadas máximo con el 15%. Los textiles, productos agrícolas, vehículos y otros, se les carga una tarifa entre 15% y 30%. Estas nuevas tarifas aplican para los productos

que entran al país procedente de países distintos a los del Mercado Común Centroamericano.

▪ **Acuerdos Comerciales.**

- **Mercado Común Centroamericano – MCCA.** La Republica del El Salvador también hace parte del Mercado Común Centroamericano – MCCA, explicado anteriormente en los acuerdos comerciales de Costa Rica. El Salvador también hace parte del Triángulo Norte un Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica de preferencias del cual hacen parte (El Salvador, Guatemala y Honduras) – Comunidad Andina de Naciones (CAN).

▪ **Disponibilidad De Transporte.** Las cargas colombianas de exportación con destino a El Salvador, en la mayoría de los casos deben arribar a los puertos y aeropuertos del país, con conexiones previas. El acceso por vía aérea, se encuentra condicionado a las conexiones que se logren en aeropuertos como Panamá, San José de Costa Rica o Miami. Las circunstancias señaladas han facilitado la estructuración de servicios multimodales por parte de las navieras, aerolíneas y de agentes consolidadores. El desarrollo de estas opciones permite a las exportaciones colombianas arribar a puertos y aeropuertos de El Salvador, con tiempos de tránsito y costos que podrían considerarse elevados.

- **Transporte Marítimo.** El sistema portuario de El Salvador debido a su posición geográfica, únicamente posee costas en el Pacífico, dispone de los siguientes puertos Cutuco, Punta Gorda, Acajutla.

- **Transporte Aéreo.** El Aeropuerto Intemacional El Salvador ofrece facilidades a los usuarios exportadores tales como el almacenamiento de carga durante 45 días máximo, almacenamiento refrigerado y seguridad para carga valiosa. No obstante, el exportador debe realizar una minuciosa planeación y coordinación con el agente

de carga, el agente de aduana y aerolínea para hacer la reserva del espacio con la debida anticipación, ya sea en temporada alta (exportación de flores) o en temporada baja.

La oferta de servicios directos desde Colombia a El Salvador es nula. El movimiento de carga y pasajeros que se generan en la ruta, debe realizarse a través de conexiones o con transbordos. Estos se realizan principalmente en Panamá, San José y Miami.

- **País: Estados Unidos.** República federal situada en Norteamérica y constituida por 48 estados contiguos más Alaska y Hawai.
- **Estructura Arancelaria.** Toda mercancía que ingresa a los Estados Unidos está sujeta a arancel o está exenta de ellos, se pueden imponer derechos ad valorem, específicos o compuestos. Los derechos ad-valorem que son los más comunes, equivalen a un porcentaje del valor de la mercancía, los derechos específicos se aplican por unidad de peso o de otra cantidad (por ejemplo; 17 centavos de dólar por decena).

Cada Estado es autónomo para determinar la tasa del impuesto a las ventas, es decir que depende del Estado al que ingresa el producto, se pagará la tarifa establecida, sin embargo la tarifa promedio es del 6% sobre el valor total de la mercancía.

- **Acuerdos Comerciales.**
 - **Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas – ATPDEA.** La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA), renueva y amplía los beneficios unilateralmente otorgados por el gobierno de Estados Unidos a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú mediante la Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA), que venció en diciembre 4 de

2001. Esta nueva ley se aplicará retroactivamente desde la fecha de vencimiento del ATPA y estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2006.

De acuerdo con el Congreso de Estados Unidos, con esta ley se busca aumentar los flujos comerciales entre los países beneficiarios y los Estados Unidos y generar empleo e inversión. Esto con el fin de fortalecer las economías de los países beneficiarios y promover la estabilidad política, económica y social en el área, para así implementar alternativas de desarrollo que sean sostenibles en el largo plazo.

De la misma manera estas preferencias deberán contribuir a consolidar los valores, principios y prácticas democráticas en la región, así como continuar con la lucha concertada contra el narcotráfico y el terrorismo.

- **Disponibilidad De Transporte.** La infraestructura portuaria, aeroportuaria, vial y ferroviaria de Estados Unidos facilita el acceso a cualquier territorio Estadounidense, lo cual favorece colocar las exportaciones Colombianas sin mayores dificultades en la mayoría de las ciudades.

- **Transporte Marítimo.** En Estados Unidos existen 400 Puertos, sin embargo los que concentran las mayores frecuencias de transporte marítimo y aéreo procedente de Colombia son: En la zona Este, "Houston, Jacksonville, Miami, Nueva York, New Orleans". En la zona Oeste, "Los Angeles y San Francisco".

Los Puertos constituyen un elemento importante dentro de la cadena de transporte, porque pueden influenciar de manera significativa en el costo final de un producto. Por lo tanto cualquier estrategia económica de diversificación de exportaciones debe necesariamente, tomar en consideración el funcionamiento y organización de los Puertos comerciales.

- **Transporte Aéreo.** En Estados Unidos existen más de 226 Aeropuertos, existen una gran variedad de servicios aéreos directos, principalmente en los aeropuertos

de Atlanta, Memphis, Miami, Nueva York, y con conexión, en equipos de pasajeros y de carga. Es de resaltar que los vuelos cargueros se concentran exclusivamente en Miami, convirtiéndose este en un factor que unido a la infraestructura de transporte y comercio de esta ciudad han vuelto a Colombia uno de los principales usuarios de este Aeropuerto.

Sus instalaciones cuentan con nueve terminales especializadas y con capacidad para el manejo de carga líquida, a granel, y refrigerada, lo cual otorga amplias facilidades para el envío de carga.

- **País: Honduras.** República de Centroamérica, limita al norte con el mar Caribe, al sur y al este con Nicaragua, al suroeste con el océano Pacífico y El Salvador, y al oeste con Guatemala.
 - **Estructura Arancelaria.** En cumplimiento del Programa de Desgravación Arancelaria de los países Centroamericanos, Honduras ha estructurado su arancel en los siguientes niveles: Bienes de Capital y Materias Primas 1%, Bienes Intermedios 5 y 10% y Bienes Finales 15%.
 - **Acuerdos Comerciales.** Honduras también hace parte del Mercado Común Centroamericano – MCCA y al Triángulo Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras) – Comunidad Andina de Naciones (CAN).
 - **Disponibilidad de Transporte.** Honduras no cuenta con servicios de transporte aéreo directos desde Colombia. En transporte aéreo, la carga es movilizadora a través de conexiones en Panamá, San José y Miami. En transporte marítimo, la oferta se concentra en Puerto Cortés, con posibilidades de servicios de línea y de consolidación. La necesidad de conexiones tanto para el transporte marítimo como aéreo, incrementa los tiempos de tránsito internacional.
- **Transporte Marítimo.** El Sistema Portuario de Honduras cuenta con seis puertos comerciales: Puerto Cortés, Tela, Ceiba y Castilla en la costa atlántica.

San Lorenzo de la costa del pacífico y Roatan en la Isla de Roatan en el Caribe. No obstante el mas destacado es puerto Cortés, teniendo en cuenta la mayor afluencia de carga.

En servicios existe una amplia variedad de opciones para los exportadores colombianos a cualquiera de los puertos antes mencionados. Sin embargo es de tener en cuenta que la oferta de servicios directa es prácticamente nula. La mayoría de los buques que llegan a puerto Cortés, hacen transbordo previo en Kingston, circunstancia que determina tiempos de transito elevados, tan solo una línea, que debe recalar en Honduras para recoger banano, ofrece servicio directo.

Es importante señalar que hay una mayor oferta desde los puertos del Atlántico colombiano. La mayoría de las empresas de transporte marítimo, extienden sus servicios hasta Tegucigalpa y algunas de ellas hasta San Pedro de Sula, facilitando a los exportadores colombianos colocar las mercancías en las ciudades principales.

- **Transporte Aéreo.** Honduras dispone de cuatro aeropuertos con servicio aduanero. El Tocopín en Tegucigalpa, el Ramón Villeda Morales en San Pedro de Sula, El Golosón en la Ceiba, El Juan Manuel Galvez en Roatan. De donde se maneja la carga aérea internacional del país.

La infraestructura aeroportuaria hondureña, presenta en general limitaciones para el manejo de productos que requieren refrigeración.

El transporte aéreo de carga hacia Honduras no cuenta con ningún servicio directo, es factible gracias a las conexiones en las ciudades centroamericanas de San José de Costa Rica y Ciudad de Panamá, así como en Miami. De acuerdo con la ruta y la aerolínea, la carga es trasladada desde estas ciudades hasta Honduras, en servicios aéreos de pasajeros o cargueros, o vía terrestre, principalmente desde Panamá.

- **País: México.** República federal situada al sur de América del Norte, en su parte más angosta; limita al norte con Estados Unidos, al este con el golfo de México y el mar Caribe, al sureste con Belice y Guatemala, y al oeste y sur con el océano Pacífico.

- **Estructura Arancelaria.** En Julio de 1988, México adoptó como Nomenclatura Arancelaria o Código de Clasificación, el "Sistema Armonizado", para todas sus transacciones con el exterior. En este sentido, su clasificación arancelaria es similar hasta el sexto dígito, con el Arancel Armonizado de Colombia y con la NANDINA, que es el código utilizado a nivel del Grupo Andino.

Por esto es importante conocer adecuadamente la posición arancelaria del producto colombiano al salir para México, con el fin de hacer la correlación arancelaria adecuada en México.

- **Acuerdos Comerciales.** Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres (G-3). El Tratado del Grupo de los Tres (G-3), integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmó en junio de 1994 y entró en vigor el 1° de enero de 1995. Para más información acerca del Tratado del Grupo de los Tres, se puede consultar la página del Ministerio de Comercio Exterior.²²

- **Disponibilidad de Transporte.** La oferta de transporte de carga hacia México es amplia. En esta ruta existe una variada gama de servicios directos vía marítima y aérea. Adicionalmente, existen posibilidades de transporte a través de servicios con conexiones aéreas en Centroamérica y Estados Unidos, así como marítimas en Venezuela, Panamá y Estados Unidos.

²² www.minicomex.gov.co

En cada una de las modalidades hay facilidades para el transporte de todo tipo y volumen de carga. En el caso marítimo, esto, gracias a los servicios de varios consolidadores.

- **Transporte Marítimo.** México cuenta con una amplia infraestructura portuaria, dispone de más de 40 puertos habilitados. El 29,5% del transporte de mercancías se efectúa por vía marítima. Los cuatro principales puertos del país, por los que pasa el 60% del tráfico marítimo de mercancías, son Altamira y Veracruz en el Golfo de México; Manzanillo y Lázaro Cárdenas en la costa del Pacífico.

En servicios existe una amplia variedad de opciones para los exportadores colombianos a cualquiera de los puertos antes mencionados. Sin embargo es de tener en cuenta que la oferta marítima desde el Pacífico Colombiano a México, es escasa en comparación a los servicios ofrecidos desde la costa Atlántica.

- **Transporte Aéreo.** México cuenta con una extensa red de aeropuertos con servicio aduanero a lo largo de su territorio. Los aeropuertos internacionales Benito Juárez, en México D. F., Miguel Hidalgo en Guadalajara y el de Cancún, pueden señalarse como los principales aeropuertos del país.

La oferta aérea para exportación desde Colombia está compuesta por servicios cargueros y por cupos en vuelos de pasajeros. La ruta para carga entre Colombia y México se orienta principalmente hacia el aeropuerto Benito Juárez en Ciudad de México.

Otras opciones de transporte son las diversas conexiones que se logran principalmente en Panamá, San José, Miami y Houston.

- **País: Panamá.** República centroamericana situada en el istmo que une América del Sur con América Central. El país, dividido por el canal de Panamá, limita al norte con el mar Caribe, al este con Colombia, al sur con el océano Pacífico y al oeste con Costa Rica.

- **Estructura Arancelaria.** El proceso de liberación del Comercio Exterior del país, empujado por su entrada a la OMC en 1.997, llevó a que en Enero de 1.998, el arancel máximo se estableciera en un 15%, exceptuando productos sensibles como partes para vehículos, arroz y productos lácteos.

Con el gobierno de la Presidenta Mireya Moscoso, se aumentaron los aranceles para algunos productos del sector agropecuario a partir de febrero de 2000. Esto se debe a que Panamá al ingresar a la OMC pactó un techo arancelario del 40% que se reduciría al 30% en un lapso de cinco años, aunque 81 productos mantendrían su condición de protegidos, con aranceles altos hasta al menos 10 años, estos productos pertenecen al sector agropecuario y son considerados altamente sensibles para la economía panameña.

Panamá tiene actualmente las tarifas más bajas de la región, el promedio es del 12%. En materia de eliminación de restricciones ha realizado grandes avances tales como la reducción al 15% de aranceles para productos manufacturados (40%) y para productos agrícolas (50%) y eliminó los aranceles mixtos (específicos y ad-valorem) que aplicaba a algunos productos.

- **Acuerdos Comerciales.**

- **Acuerdo de Alcance Parcial entre la República de Panamá y la República de Colombia.** Con el fin de fortalecer el intercambio comercial se suscribió en Cartagena de Indias el 9 de julio de 1993, un Acuerdo de Alcance Parcial (AAP) de tipo comercial entre las Repúblicas de Colombia y Panamá que permite el otorgamiento de preferencias arancelarias las cuales se aplicarán sobre los aranceles de importación establecidos para terceros países, cuando estos sean originarios y provenientes de sus respectivos territorios.

- **Disponibilidad de Transporte.** Panamá es el país centroamericano que cuenta con mejores condiciones de transporte internacional. Podría calificarse a Panamá como el principal centro de trasbordo marítimo en América Latina.

Así mismo, en el ámbito de transporte aéreo cuenta con una amplia gama de servicios regulares directos. Esta circunstancia y la infraestructura del país, han convertido a Panamá en el principal punto de consolidación y redespacho de carga de exportación desde Colombia hacia los países de la región centroamericana.

- **Transporte Marítimo.** El sistema portuario de Panamá está conformado por (18) puertos que dan servicio al transporte internacional y de cabotaje, de los cuales (11) son fundamentalmente puertos pequeños.

Panamá va en camino de convertirse en el principal centro de transbordo de contenedores de América Latina y el Caribe, específicamente en el área de Coco Solo y Manzanillo, donde experimenta un gran desarrollo portuario. Los puertos panameños se caracterizan por las ventajas propias y colaterales como: facilidades para la carga y descarga, almacenajes, transbordo, consolidación y distribución de carga suelta.

En servicios existe una amplia variedad de opciones para los exportadores colombianos a cualquiera de los puertos antes mencionados. Sin embargo se cuenta con una mayor oferta desde la costa Atlántica colombiana.

- **Transporte Aéreo.** El sistema aeroportuario de Panamá esta formado por 12 aeropuertos, dentro de los cuales se destaca el aeropuerto de Tocumen ya que presenta la mayor afluencia de pasajeros y de carga. No obstante algunos aeropuertos ya cumplieron su ciclo de vida útil, por lo que la estructura aeroportuaria panameña aunque no es mala dista de ser la ideal.

La oferta de servicios directos desde Colombia a Panamá es buena, adicionalmente el transporte de carga puede efectuarse en equipos cargueros, de pasajeros o combinados. Por su parte los vuelos que realizan conexión generalmente la hacen en las ciudades de Memphis y Miami principalmente. La mercancía que llega al aeropuerto de Tocumen puede permanecer hasta 90

días sin ser nacionalizada, después de este tiempo será confiscada por las autoridades aduaneras.

- **País: Perú.** República ubicada en la región occidental de América del Sur, que limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste y suroeste con el océano Pacífico.

- **Estructura Arancelaria.** El arancel peruano es diferente al Arancel Externo Común (AEC), de la Comunidad Andina, ya que cuenta con solo dos niveles de arancel ad valorem: 12% y 20%. La mayoría de las importaciones están también sujetas a un impuesto de valor agregado del 18%, (IGV).

- **Acuerdos Comerciales.**

- **Comunidad Andina de Naciones – CAN.** Perú es otro país integrante de la comunidad andina de naciones CAN.

- **Disponibilidad de Transporte.** El acceso físico de cargas de exportación colombianas al Perú, se facilita por las tres modalidades de transporte, lo cual genera ventajas para el comercio.

Por vía marítima se presentan condiciones apropiadas en cuanto a la regularidad, capacidad y tipos de carga que se pueden movilizar entre los principales puertos de los dos países.

La conexión carretera, que podría considerarse la vía más apropiada por permitir menores costos y transporte puerta a puerta, no es utilizada en forma significativa.

- **Transporte Marítimo.** La infraestructura portuaria de Perú, se extiende a lo largo del litoral, y esta compuesta por más de 30 puertos, entre los que se destacan Callao y San Martín, entre otros.

En servicios existe una amplia variedad de opciones para los exportadores colombianos a cualquiera de los puertos del Perú.

La estructura actual de transporte marítimo, cuenta con una amplia oferta en trayectos directos, que garantiza un número importante de zarpes, principalmente a Callao, desde los puertos colombianos del Atlántico y Buenaventura.

- **Transporte Aéreo.** El aeropuerto internacional Jorge Chávez, es el principal receptor de carga internacional del país y es la salida principal para los vuelos internacionales. También cuentan con servicio aduanero los aeropuertos de Arequipa, Chiclayo, Cuzco, Iquitos, Tacna, Moquegua Pucalpa, Talara, Trujillo y Tumbes.

La oferta de servicios aéreos directos desde Colombia a Perú es buena con frecuencias regulares en equipos de pasajeros, carga y combinados. Teniendo en cuenta que la movilización de carga se realiza fundamentalmente en vuelos de pasajeros. Esta circunstancia genera, en oportunidades, restricciones para el transporte de carga, especialmente de carga voluminosa.

Aparte de los servicios directos están las diversas posibilidades que ofrecen las conexiones en Quito, Panamá y Miami, alternativas que pueden representar tiempos de tránsito y tarifas elevados.

De acuerdo con la demanda de carga que se presenta en esta ruta, es frecuente encontrar la organización de vuelos chárter por parte de aerolíneas o de agencias de carga.

- **Transporte Terrestre.** Aunque la normativa Andina contempla la libre movilización de la carga vía terrestre, situaciones operativas, hacen de esta modalidad de transporte una alternativa poco usual. No obstante al ser posible, la carga de exportación ha sido desviada paulatinamente a los modos marítimo y aéreo, según el tipo de carga, y clase de servicio requerido.

La internación de productos colombianos en Perú por vía carretera, se facilitará en la medida en que se utilicen empresas que cuenten con certificado de idoneidad en Colombia y el correspondiente permiso de prestación de servicios en Perú.

- **País: Trinidad Y Tobago.** Se localiza al norte de la desembocadura del río Orinoco y está separada del continente por el golfo de Paria.

- **Estructura Arancelaria.** No se aplican reglas de origen para los productos de países no miembros de la comunidad, las condiciones son guiadas por las Tarifas Externas Comunes (TEC) para la mayoría de las mercancías, excepto aquellas que compiten directamente con productos de la comunidad -CARICOM- , para los que se aplica tarifas individuales hasta de un 20% a cada país. Todas las importaciones de factores de producción (materias primas) tienen una tarifa del 5%, si las importaciones son usadas en productos que posteriormente van a ser exportados, se tiene derecho a pedir una disminución en las tarifas.

- **Acuerdos Comerciales.**

- **Comunidad del Caribe. (CARICOM).** Las condiciones actuales de acceso preferencial al mercado de CARICOM están enmarcadas en el AAP (Acuerdo de Alcance Parcial) N° 31 sobre Comercio y Cooperación Económica y Técnica suscrito en el marco del Artículo 25 de la ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), el cual se firmó en la ciudad de Cartagena de Indias el 24 de julio de 1994.

- **La Iniciativa de la Cuenca del Caribe (CBI) Colombia – CARICOM.** Acuerdo sobre comercio y cooperación económica y técnica entre el Gobierno de la

República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM) suscrito en Cartagena de Indias, el 24 de julio de 1994.

CARICOM otorgará, en la aplicación de su Arancel de Aduanas, Trato de Nación Más Favorecida) a todas las importaciones de bienes procedentes de Colombia

- **Disponibilidad de Transporte.** La oferta de transporte hacia Trinidad y Tobago cuenta con mayores y mejores alternativas vía marítima que vía aérea.

En tanto que es factible el transporte directo por mar, vía aérea solo se cuenta con servicios en conexión. No obstante esta circunstancia, las exportaciones cuentan en general con buenas posibilidades de transporte.

- **Transporte Marítimo.** El sistema portuario de este país cuenta con seis puertos que son: Pointe-a-Pierre, Point Fortín, Point Lisas, Port-of-Spain, Scarborough, y Tembladora. No obstante se destacan como principales puertos los de Port of Spain y Point Lisas, esto gracias a que la mayoría de la carga transportada se concentra en estos complejos portuarios. Además se encuentran provistos de buenas vías de acceso lo que facilitan el traslado de todo tipo de carga hacia el resto del territorio.

- **Transporte Aéreo.** Este país cuenta con dos aeropuertos internacionales que son el Piarco Internacional y el Crown Point. No obstante el terminal más importante de este es el Piarco.

En servicios no se cuenta con una amplia oferta para los exportadores colombianos, ejemplo de esto es que no existen servicios directos desde nuestro país. La carga de exportación se moviliza en vuelos con conexiones en Panamá, Caracas y Miami, entre otros.

De acuerdo con la estructura de servicios de las diferentes aerolíneas, la carga es trasladada hasta Trinidad, con conexiones diarias en vuelos de pasajeros, o en vuelos cargueros, con conexiones dos o más días a la semana. En consecuencia,

es altamente recomendable planear con cuidado el despacho de carga urgente o perecedera.

- **País: Venezuela.** República de Sudamérica, limita al norte con el mar Caribe, al este con el océano Atlántico y Guyana, al sur con Brasil y al suroeste y oeste con Colombia.
- **Estructura Arancelaria.** Las importaciones en Venezuela cancelan los gravámenes establecidos que oscilan entre 0 y 20% (cumpliendo los lineamientos de la CAN) sobre valor CIF, adicionalmente deben pagar una tasa aduanera del 1%, el impuesto al valor agregado (IVA) del 14.5%.

El intercambio comercial entre los países andinos está exento del pago de gravámenes arancelarios, excepto con Perú, sin embargo, cada país aplica los impuestos internos que tiene establecidos

- **Acuerdos Comerciales.** Venezuela también hace parte de la Comunidad Andina de Naciones – CAN, descrita anteriormente en los acuerdos comerciales de Ecuador.
- **Disponibilidad de Transporte.** La cercanía territorial y el alto grado de intercambio comercial entre Colombia y Venezuela han inducido el desarrollo de una variada oferta de servicios de transporte para carga.

Si bien la vía tradicional de exportación ha sido el transporte terrestre, aspectos coyunturales recientes han impulsado el dinamismo del transporte marítimo.

El desarrollo del transporte aéreo ha tenido serios altibajos, épocas en las cuales se contaba buen número de aerolíneas en la ruta, y como la actual, en donde los servicios y la capacidad para carga son restringidos.

- **Transporte Marítimo.** Cerca de 50 puertos, con diferentes especialidades, constituyen la infraestructura portuaria Venezolana.

Para el comercio marítimo Colombo - venezolano se destacan por su importancia en el manejo de carga y por las opciones de servicios regulares, La Guaira, Puerto Cabello, Maracaibo.

En servicios existe una amplia variedad de opciones para los exportadores colombianos a cualquiera de los puertos antes mencionados. Sin embargo es de tener en cuenta que hay una mayor oferta de servicios desde la costa Atlántica colombiana.

- **Transporte Aéreo.** Venezuela cuenta con alrededor de 60 aeropuertos entre nacionales e internacionales. Los terminales de Barcelona, Barquisimeto, Las Piedras, Maracaibo, Maturin, Port La Mar, Puerto Ordaz y Valencia, se destacan como los principales. Sin embargo el aeropuerto más importante por su concurrencia y mayor cantidad de flujo comercial es el Simón Bolívar.

La oferta de servicios aéreos directos desde Colombia a Venezuela es buena. Sin embargo el transporte de carga hacia este país se lleva a través de vuelos en equipos de pasajeros, con un número de frecuencias que superan ampliamente la oferta en equipos cargueros.

La baja capacidad de carga de los vuelos de pasajeros, así como la reducida oferta de cargueros, genera en ocasiones restricciones para el transporte de exportaciones.

Vale la pena señalar que el transporte de productos que requieren refrigeración, es un tanto restringido, ya que se presentan dificultades para su aceptación por parte de las aerolíneas.

- **Transporte Terrestre.** Al amparo de lo establecido por la decisión 399 de la Comunidad Andina de Naciones, los vehículos colombianos habilitados y con los

respectivos permisos de operación por las autoridades competentes, están facultados para efectuar en forma directa el traslado de carga de exportación. Sin embargo, conflictos de diverso orden han hecho del transbordo o cambio de cabezote en frontera, una práctica usual.

A pesar de las dificultades en frontera, el transporte terrestre sigue siendo un modo importante para el traslado de carga al vecino país. Los tiempos de tránsito a ciudades como Valencia y Caracas oscilan entre 8 y 15 días.

En general, existe una amplia gama de servicios para el transporte de todo tipo de carga, especialmente en contenedores. La oferta para carga suelta y pequeños volúmenes, es reducida.

2.3.1.3 Factores Culturales. Los factores culturales y sociales afectan de manera significativa a casi todos los servicios, mercados y clientes, las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas se ven limitados y retados por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables culturales.²³

La variable analizada en esta parte, está relacionada con la cultura de negocios, entendida cultura de negocios, como el conjunto de costumbres y valores que caracterizan las negociaciones. A continuación se presentan la cultura de negocios de cada uno de los países con los cuales INDUFRIAL S.A. tiene relaciones comerciales.²⁴

²³ DAVIS Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall, Pág. 119

²⁴ Tomado del Plan de Mercadeo Internacional para los Productos de INDUFRIAL. Cartagena, , ZUREK Javier, BAYONA Rosa y SAER Roberto. 1998

- **Costa Rica**

- Las negociaciones deben ser formales y confiables. Los costarricenses necesitan ser persuadidos, sin embargo, no se les debe presionar.
- Las citas deben ser concertadas con anticipación.
- La entrega de presentes tiene mayor importancia en Costa Rica que en la mayoría de países latinoamericanos.
- Es importante conocer sobre los aspectos culturales, históricos y geográficos del país.
- Preferiblemente no se deben tocar temas de religión, problemas locales y asuntos personales

- **Ecuador**

- Los ecuatorianos son formales cuando se encuentran en relaciones de negocios. Las reuniones de negocio se llevan a cabo en las oficinas o en restaurantes, este último usado a menudo para conseguir un socio potencial de negocios
- Los ecuatorianos son muy corteses y de trato amable. A los superiores se les trata de una manera sencilla pero respetuosa, y el uso de un título (tal como doctor, economista o ingeniero) antes del nombre es muy común. El

negocio se dirige en español. Los esfuerzos de los americanos por hablar el español se aprecian.

- **El Salvador**

- Las relaciones de negocios en El Salvador son formales. Se espera que se usen los títulos correspondientes, no se debe usar el primer nombre de la persona antes de establecer una buena relación.
- Los salvadoreños comúnmente utilizan títulos como licenciado (persona graduada de la universidad), Ingeniero (graduado de ingeniería) o Doctor (tanto para físicos como para abogados), estos van seguidos del apellido de la persona.
- Es común intercambiar las tarjetas de presentación en las reuniones tanto sociales como de negocios.

- **Estados Unidos**

- EE.UU. es el cuarto país más grande del mundo y su sociedad es compleja con muchos grupos minoritarios que conservan sus propias culturas.
- Los estadounidenses son generalmente cordiales y atentos como norma de convivencia. Los saludos pueden ser seguidos por las preguntas generales sobre su viaje, su salud o el tiempo.

- Tales preguntas son una forma de cortesía, no se esperan las respuestas detalladas ni extensas.

- **Honduras**

- Aunque los hondureños gustan de negociar, no responden bien a tácticas agresivas, particularmente evitan levantar la voz y mostrar impaciencia.
- Los negociadores hondureños presentan un frente unido durante la negociación y delegan en el funcionario de mayor edad.
- Las negociaciones permanecen abiertas todo el tiempo, lo cual permite mantener las conversaciones a pesar de no llegar a un acuerdo.
- Es importante establecer en primer lugar una relación personal, posiblemente a través de varias reuniones, antes de concluir la negociación.
- Es importante concertar las citas de negocios con dos semanas de anticipación
- El conocimiento acerca de la historia y cultura hondureña es bastante apreciado, así como hablar en español. La familia y los niños son tema de conversación.
- Evitar referirse a temas como raza, política, religión, sexo, derechos humanos, drogas y tráfico de drogas.

- **México**

- Es frecuente que los empresarios en México, acostumbren a combinar el aspecto formal de las entrevistas de negocios con actos sociales cuyo objetivo es demostrar cordialidad hacia su nuevo socio comercial. Por ello, se sugiere que el exportador colombiano invite a almorzar o a cenar a su posible o futuro cliente potencial, si nota que el ambiente que prima durante la conversación de negocios es propicio, puede proponer un evento de esta naturaleza.
 - Al respecto, es común en México que diversos negocios (grandes y pequeños), concluyen bajo la atmósfera cordial de un almuerzo o comida de negocios. Esto significa, para el empresario mexicano, que la nueva relación comercial además de generar utilidades para su empresa, le permitirá compartir con su nuevo proveedor ocasionalmente, actividades sociales fuera del esquema rígido propio de las negociaciones comerciales.
- **Panamá**
- Los panameños son generalmente tranquilos, fáciles de llevar e informales de acuerdo a los estándares latinoamericanos, sin embargo tiene un respeto para la dignidad formal y las distinciones jerárquicas de clases.
 - Están más acostumbrados a las normas norteamericanas de negocios. Sus valores se enfocan en la importancia de las relaciones personales, los panameños todavía gastan tiempo y esfuerzo para establecer una buena relación personal antes de una relación de negocios.
 - Generalmente las mujeres ocupan un segundo lugar, debido a la influencia "machista" que todavía existe en Panamá. Muchas mujeres operan los negocios. Las mujeres extranjeras que lleguen a Panamá para realizar negocios pueden encontrar problemas.

- **Perú**

- Los peruanos están entre los más formales y reservados de Sur América. Para los peruanos difícilmente el trabajo es lo más importante de la vida, sin embargo son estrictos con los compromisos adquiridos.
- Valoran la diplomacia, el buen tacto y la sensibilidad y detestan la agresividad abierta y la brusquedad.
- Las citas se deben realizar con dos o cuatro semanas de anticipación y deben confirmarse.
- Mantener las relaciones comerciales dándole la suficiente importancia a las relaciones personales es vital para el negociador peruano, dando como resultado una buena negociación.

- **Trinidad y Tobago**

- Las personas de Trinidad y Tobago son consideradas generalmente como informales, sin embargo ellos se preocupan por establecer formalmente la jerarquía la clase y la solemnidad.
- Dan mucha importancia a las relaciones personales, y estas son indispensables para establecer relaciones de negocios.
- Es costumbre al saludar y al despedirse, estrechar las manos. Las tarjetas del negocio son intercambiadas después de formalidades iniciales de presentación. Algunas compañías o individuos son bastante formales

mientras que otros prescinden rápidamente de las formalidades una vez se hayan llevado a cabo las presentaciones iniciales.

- **Venezuela**

- Las negociaciones con venezolanos son formales pueden tener un receso y ser presionadas para continuar en un ambiente no formal como una comida.
- En situaciones difíciles se puede necesitar de un tercero como intermediario.
- Se debe hacer un seguimiento de la negociación por escrito.
- Evitar hablar de la raza, religión, política y reciente situación económica.

2.3.1.4. Factores Tecnológicos. Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta al momento de formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, proveedores, procesos, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones. En este aspecto se analiza la posición de INDUFRIAL S.A. frente al nivel de tecnología utilizado por las empresas competidoras nacionales e internacionales.

La tecnología representa hoy día un factor básico para la competitividad. Las empresas deben seguir estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas a efecto de conseguir ventajas competitivas. Las barreras

tecnológicas pueden disminuir o acabar las barreras de los costos entre los negocios, optimizar los procesos y dar como resultado un cambio en los valores, expectativas del personal.²⁵

En el caso del sector de refrigeración comercial, los factores tecnológicos son una variable primordial para el desempeño de las empresas. Las empresas que poseen la maquinaria y el equipo con tecnologías avanzadas, pueden producir aparatos con excelente calidad en menor tiempo y a menores costos.; la velocidad con que se dan los avances tecnológicos cada vez es mayor, por eso es suma importancia detectar y evaluar las oportunidades y amenazas tecnológicas que puedan presentarse en le entorno. Se debe examinar el nivel de tecnología de las empresas similares y las ventajas que ofrecen.

Remitiéndonos a el caso de INDUFRIAL S.A., el nivel tecnológico con el que cuentan la empresa, depende de las diferentes etapas del proceso productivo; pero en general y según apreciación de los responsables de las áreas de Desarrollo de Producto, Director de Sistemas, Gerencia de Producción y la Vicepresidencia de Planeación y Compras, los procesos en la empresa utilizan un nivel de tecnología que podría ubicarse en un nivel medio alto; las razones que sustentan esta apreciación radican en el hecho de que a pesar de que no se cuenta con una tecnología de punta, poseen una línea amplia de productos y tradicionalmente los clientes han reconocido a INDUFRIAL S.A. por sus características de calidad y su diseño del sistema de refrigeración que hace que los equipos sean muy confiables; además en cuanto al diseño el proceso, se cuenta con tecnología CAD / CAM, lo que facilita el diseño y la producción. Uno de los objetivos de la compañía en cuanto a tecnología, es la consecución de un laboratorio de pruebas, el mejoramiento del software de manejo empresarial ERP, maquinaria troqueladora y tren de corte, herramientas que ayudarían en la efectividad de los procesos

²⁵ DAVIS Fred, Op Cit., Pág. 125

A nivel internacional en Europa concretamente Italia, tienen el nivel más alto de tecnología de producto. Brasil, Chile y México competidores más cercanos, tienen unos niveles similares de tecnología, pero en algunos casos con procesos más automáticos de producción, dados los volúmenes.

El aprovechamiento de economías de escala es significativo siempre y cuando los volúmenes de producción sean altos; INDUFRIAL S.A. considera que en este aspecto se encuentra insuficiente, pues los volúmenes de exportaciones actuales son muy pequeños.

Una de las razones principales del proceso de internacionalización consiste en vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y hacer economías de escala, lograr márgenes mayores al incrementar los volúmenes de ventas y buscar mayor rentabilidad en los mercados internacionales para asegurar la existencia de la empresa a largo plazo.²⁶

2.3.2 Análisis de la selección de países

Teniendo en cuenta los factores anteriormente descritos, los países que presentan mayor afinidad en cuanto a los atractivos y posibilidades de comercialización, para que INDUFRIAL S.A. consolide su participación en son los siguientes:

Venezuela: Este país se ha caracterizado por ser el principal socio comercial de Colombia y se distingue como el principal país destino de las exportaciones actuales de los equipos de refrigeración comercial desde Colombia. Además es el país que presenta mayor afinidad cultural con Colombia. Los intercambios

²⁶ Tomado del documento Razones para exportar www.proexport.com.co

comerciales con Venezuela están sujetos a los tratados de libre comercio entre los dos países y se benefician de las bondades de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones. También las condiciones de acceso y transporte de mercancía a través de las vías aérea, marítima, terrestre son más aptas desde Colombia como origen. Por lo anterior Venezuela es un país que por sus afinidades culturales y comerciales propicia el fortalecimiento de las exportaciones de equipos de refrigeración comercial desde Colombia. Venezuela a pesar de su caída económica en años anteriores, es el mercado donde se tiene mejores expectativas, pues las estimaciones de crecimiento indican que esa economía se recuperara y crecerá en promedio 7%²⁷.

Ecuador: Es un país interesante para el fortalecimiento de las exportaciones, pues según datos históricos los equipos de refrigeración comercial provenientes de Colombia presentan una gran participación en este país. La afinidad comercial y cultural son evidentes en cuanto a similitud de idioma, religión y tipo de gobierno. Las preferencias arancelarias, son los correspondientes al tratado de libre comercio y la comunidad andina de naciones. Finalmente hay que destacar la competitividad logística que ha desarrollado este país y la adecuada oferta de transporte en las distintas modalidades, lo que lo convierte en un país atractivo y rentable para las exportaciones.

Perú: Presenta características muy similares a las de Ecuador y Venezuela y también hace parte de la Comunidad Andina de Naciones, lo que lo hace un interesante mercado para fortalecer las relaciones comerciales. En cuanto a transporte el acceso físico de cargas de exportación colombianas al Perú, se facilita por las tres modalidades de transporte, lo cual genera ventajas para el comercio.

Panamá: También es atractivo para exportar equipos de refrigeración comercial desde Colombia, los motivos de mayor relevancia para hacer la anterior anotación

²⁷ www.proexport.com.co

es que cuenta con las mejores condiciones de transporte internacional. Podría calificarse a Panamá como el principal centro de trasbordo marítimo en América Latina. El acuerdo que favorece esta relación comercial es el Acuerdo de Alcance Parcial entre la República de Panamá y la República de Colombia, este acuerdo busca fortalecer el intercambio comercial entre estos dos países y permite el otorgamiento de preferencias arancelarias las cuales se aplicarán sobre los aranceles de importación establecidos para terceros países, cuando estos sean originarios y provenientes de sus respectivos territorios.

Estados Unidos: Se incluye en esta lista por todo lo que representa a nivel mundial como potencia económica. El mercado de los Estados Unidos ha sido en los últimos años el principal destino de las exportaciones Colombianas, en el 2003 estas se incrementaron en un 34% con respecto al año anterior²⁸. Las relaciones comerciales entre Estados Unidos y Colombia se han afianzado gracias a la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA), que pretende fortalecer las economías de los países beneficiarios e implementar alternativas de desarrollo que sean sostenibles en el largo plazo.

En cuanto a la disponibilidad de transporte, la infraestructura portuaria, aeroportuaria, vial y ferroviaria de Estados Unidos facilita el acceso a cualquier territorio Estadounidense, lo cual favorece colocar las exportaciones Colombianas sin mayores dificultades en la mayoría de las ciudades.

México: Las ventajas que presenta este país, al igual que los países anteriormente mencionados son su afinidad cultural, pero en especial la amplia variedad de opciones de transporte que ofrece para los exportadores colombianos.

México hace parte del grupo de los tres, (TLC-G3) que involucra también a Colombia y Venezuela. Este es un tratado muy amplio de libre comercio que en

²⁸ Informe Indufrial S.A. en el Mercado Norteamericano, Vicepresidencia de Comercio Exterior

forma lineal anual, durante 10 años, liberará arancelariamente el comercio de bienes en los tres países participantes.

Costa rica: Actualmente la participación de ventas de INDUFRIAL S.A. en Costa Rica ocupan el porcentaje más bajo, sin embargo este mercado presenta características que se podrían aprovechar de una mejor manera, como lo es su infraestructura portuaria lo que lo hace el país centroamericano con mejores servicios para el transporte de exportaciones colombianas.

2.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Para analizar la competencia se ha utilizado el modelo del análisis de la competencia las 5 fuerzas de Porter, planteado en el libro de Conceptos de Administración Estratégica de David Fred, el cual es utilizado como instrumento para realizar estrategias. Según Porter se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria esta compuesta por cinco fuerzas: la rivalidad entre las empresas que compiten, la entrada potencial de competidores nuevos, el desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores.

Para el estudio de INDUFRIAL S.A. se analiza cada una de estas fuerzas para observar como se encuentra frente a su competencia y de esta manera diseñar ventajas competitivas.

2.3.3 Análisis de la Competencia: El Modelo de Porter

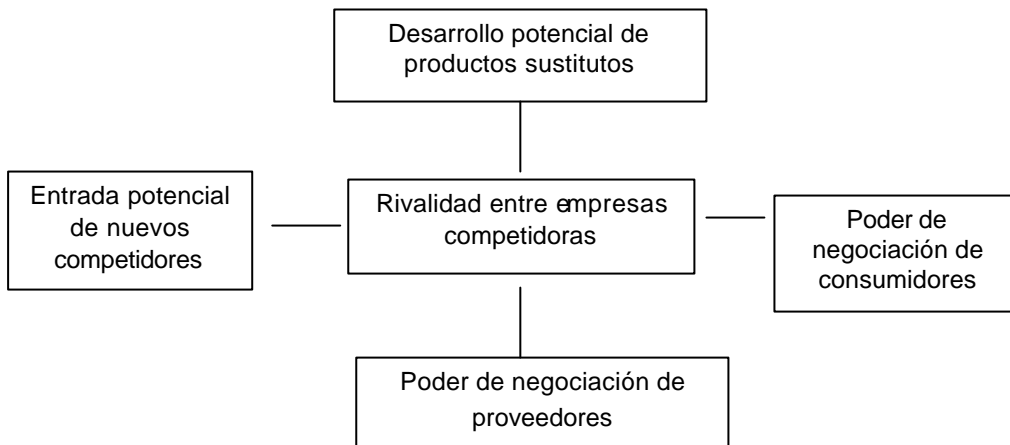


Figura 10. Modelo de la cinco Fuerzas de la Competencia

2.3.3.1 Rivalidad entre las empresas competidoras. Considerada la más poderosa de las fuerzas de Porter, debido a que las estrategias que una empresa tome solo tendrían éxito en la medida que le brinde ventajas competitivas en comparación con las empresas rivales. El grado de rivalidad entre las empresas es más intenso a medida que aumentan los competidores, crecen también conforme se igualan en tamaño y capacidad, conforme la demanda disminuye y a medida que los precios se reducen. De manera similar la rivalidad aumenta cuando se cambia con facilidad la mentalidad de una marca, cuando hay muchas barreras para salir y cuando los costos fijos son altos.

Las apreciaciones siguientes fueron suministradas por la Dirección de Ventas Nacionales y de Comercio Exterior de INDUFRIAL S.A.

De acuerdo a esto se clasifica a los competidores en cuatro grandes grupos:

1. Nacionales

A este grupo pertenecen las siguientes empresas:

Challenger

Haceb – Medellin

Inducol - Barranquilla

Friomix -Cali

Cold Line-

2. Sur América y Centro América

Las principales empresas que hacen parte de este grupo son:

Venezuela	México	Chile	Brasil	Argentina
<ul style="list-style-type: none">• Hielomatic• Invitrel	<ul style="list-style-type: none">• Vendo de México	<ul style="list-style-type: none">• Mimet	<ul style="list-style-type: none">• Freezers Reubly• Galopar• Metal frio Solutions	<ul style="list-style-type: none">• Frimetal

3. Competidores norteamericanos

USA

- Hussmann Corporation
- Beverage Air

- True

4. Competidores Europeos

Los principales competidores en el continente europeo son:

Austria	Italia	Dinamarca
<ul style="list-style-type: none">• AHT	<ul style="list-style-type: none">• FRAMEC• IARP• ISA	<ul style="list-style-type: none">• Caravell

Se considera que el grupo de los nacionales compite en igualdad de condiciones con INDUFRIAL S.A. en cuanto a niveles de producción, mientras que el grupo de Sur América y Centro América manejan volúmenes de producción más altos. Por otro lado el mercado norteamericano maneja volúmenes a escala, que dirige principalmente al mercado interno. Por último los competidores a nivel de Europa manejan también economías de escala y poseen un alto grado de tecnología en el diseño, por lo que manejan a nivel de América Latina precios muy altos.

• Características de los competidores

1. El primer grupo se caracteriza por tener un conocimiento del mercado nacional.
 - En el caso de Inducol, es una empresa que su fortaleza radica en su Integración Vertical, ya que es un comercializador de Acero de mucha importancia, lo cual le genera una disminución de costos directos, generando valor intrínseco para la empresa.
 - Challenger y Haceb fundamentan su fortaleza en la integración horizontal, pues estos manejan otras líneas de productos, como el caso de la línea doméstica.

- Friomix, es un competidor importante, ya que es la empresa que surte la parte de refrigeración comercial a la compañía Coca Cola, lo cual hace que tenga un mercado cautivo.
 - Cold Line por ser una empresa de tamaño pequeño, posee una alta velocidad de reacción, lo que le permite responder de manera eficaz al mercado.

 - Inducol y Cold Line, no se identifican por ofrecer una amplia red de servicio técnico a nivel nacional, lo cual las hace menos competitivas; además los productos no son percibidos como de alta calidad, lo cual genera una capacidad de respuesta y servicio al cliente deficiente.

 - Challenger y Haceb, manejan las dos líneas de refrigeración comercial, la domestica y la comercial, sin embargo se especializan en el mercado domestico utilizando un enfoque tradicional.
2. El segundo grupo, al cual se le puede llamar mercados de gran volumen, pues como su nombre lo indica manejan amplias líneas de productos y grandes volúmenes de producción acogándose a economías de escala.
 3. Los últimos dos grupos son mercados altamente desarrollados, ya que poseen tecnologías avanzada para el diseño y fabricación de sus productos.

La rivalidad entre las empresa que compiten dentro de sector de refrigeración comercial es alta, debido a que cada empresa se esfuerza cada día por conseguir una mayor participación en el mercado, tanto a nivel local, nacional como a nivel internacional. La demanda de este tipo de productos ha venido disminuyendo entre otros factores a causa de la problemática económica y social que se

presenta en el país; esta disminución genera mayor competencia pues las empresas luchan por mantener el nivel en sus ingresos.

En este sector las barreras de salida son altas debido a que las empresas poseen una infraestructura establecida así como una maquinaria y equipos de costos significativos y además cuentan con un número considerado de trabajadores lo que representa un alto costo por concepto de pago de indemnización

2.3.3.2 Entrada Potencial de competidores nuevos. Aumenta la intensidad de la competencia entre las empresa de una industria siempre que exista facilidad de que nuevas empresa entren. A pesar de que existen diferentes barreras de entradas en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad superior, precios mas bajos y recursos sustanciales para la comercializaron. Esta situación no es ajena para INDUFRIAL S.A. ya que a pesar de su reconocimiento en el mercado local, con el acercamiento de los mercados a través de los establecimientos de acuerdos comerciales, se abre la posibilidad de que empresas extranjeras penetren con fuerza en el mercado nacional. Uno de los principales acuerdos es el Tratado de libre Comercio TLC, cuya idea es proporcionar un mercado de masivo sin barreras que impidan el flujo de bienes entre los miembros participantes, especialmente el tratado de libre se crea para reducir o eliminar las obligaciones adunaras y las barreras comerciales no arancelarias entre países socios.²⁹

Una barrera de entrada en este sector es el alto capital que se requiere para el montaje y la adecuación de la planta de producción, pues se requiere la adquisición de maquinaria y equipos para la fabricación de estos últimos así como la implementación de la tecnología adecuada. Además la materia prima también tiene un costo considerado por ser un su mayoría de origen importado. Adicionalmente a las empresa de este sector se les esta exigiendo acogerse a las

²⁹ Cateora Philip, Marketing Internacional, Octava edición , Irwin , 1995

normas ambientales internacionales que implican un mayor costo en la producción, pues se requiere tecnología mas avanzada y costosa.

Se puede concluir que las empresas competidoras existentes no deben preocuparse por el ingreso de nuevos rivales, debido a que las barreras de entrada son muy altas; mas bien deben seguir esforzándose en satisfacer las necesidades de frío de sus diversos clientes y por conservar y mantener la posición que ocupan en el mercado.

2.3.3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos. Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el grupo de consumidores, pero se basan en una tecnología diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida que la sustitución pueda hacerse.

La identificación de los productos sustitutos no es siempre evidente. El objetivo es buscar sistemáticamente los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función. Esta búsqueda puede a veces conducir a industrias muy alejadas de la industria de partida, contentarse con observar los usos practicados en el grupo de los grandes usuarios del producto es insuficiente por que la observación corre peligro de llegar demasiado tarde. Es necesario, un sistema de vigilancia de las evoluciones tecnológicas.³⁰ La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide con base a los avances que logren en los mercados.

Los equipos de refrigeración comercial no presentan sustitutos directos que afecten la rentabilidad de las empresa; existen productos como la neveras de icopor y de plástico que satisfacen necesidades similares a los de los equipos de

³⁰ JEAN - Jaquin LAMBES, Mercadeo Estratégico, Editorial Mc Graw Hill. 3 edición p. 289

refrigeración como es la de conservar los alimentos sin embargo representan una débil amenaza, pues sus características son diferentes. Por otro lado se puede presentar el caso de utilizar cierto tipo de empaques que no requieran refrigeración para conservar los alimentos o bebidas; un ejemplo puede ser la “sensación de frío” en refrescos, como el caso de POSTOBON ICE.

2.3.3.4 Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existen muchos de estos, cuando hay poca materia prima de buena calidad o cuando el costo para cambiar esa materia prima es relativamente alto.

Las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir control y dominio de los proveedores convirtiéndose en eficaz cuando los proveedores no son confiables, son muy caros y no son capaces de satisfacer las necesidades de la empresa.

Las empresa que se encuentran en le sector poseen una lista amplia de proveedores tanto nacionales como internacionales. El poder de negociación es alto, a pesar de mantener relaciones estables con los proveedores, están expuestos a que estos incrementen los precios de las materias primas que les proporcionan o puedan llegar a delimitar las cantidades vendidas en caso de llegar a acuerdos más favorables con otras empresas.

Por otro lado como manejan proveedores extranjeros, se corre el riesgo de que se den cambios a nivel de políticas de comercio exterior, que limiten la entrada de estos insumos al país, incremente su costo o la influencia de factores legales, económicos y políticos que debiliten las relaciones comerciales entre estos países.

2.3.3.5 El poder de negociación de los consumidores. La intensidad de la competencia en una industria se afecta cuando el poder de negociación de los consumidores se concentra en grupos, son muchos o compran grandes volúmenes; este poder de negociación también es mayor cuando los productos son estándar o no tienen diferencias relevantes.

En INDUFRIAL S.A. hay dos tipos de clientes, el primer tipo de clientes está relacionado con la forma tradicional como opera la empresa, cuyos clientes finales (tenderos) son abastecidos a través de una red de distribuidores, que ofrece como principal valor agregado la financiación de los equipos de refrigeración a los tenderos. Los distribuidores, a su vez son clientes directos de INDUFRIAL S.A., que en la mayoría de los casos también les ofrece financiación, con un plazo máximo de 6 meses. El principal mercado es el nacional. La empresa cuenta con una red de 36 centros de servicio técnico autorizados en el ámbito nacional, para atender las garantías. Para este tipo de clientes el poder de negociación, lo tendrán los tenderos, pues exigirán a la empresa bajar precios a la vez que exigen cada día mejor calidad y servicio.

El segundo tipo de clientes es el que internamente se denomina clientes “especiales” y difiere del anterior en varios aspectos, Los volúmenes de compra de los clientes especiales, son significativamente altos y por tanto se atienden directamente y no a través de la red de distribución. La venta a los clientes especiales se realiza de contado o con plazos máximos de 60 días.

Los tres clientes principales actualmente son el Grupo Bavaria, La Organización Ardila (Postobon2 y Leona) y Helados La Fuente.

El cliente final son empresas productoras de refrescos, cerveza y helados principalmente y aunque el usuario final seguirá siendo el tendero, este no tiene la decisión de compra, pues el equipo pertenece a los productores y lo colocan en

consignación en las tiendas. La gama de modelos que consumen los clientes especiales es reducida: 5 modelos dependiendo del tipo de cliente (bebidas o helados). En algunos casos hay que hacer modificaciones menores aunque los productos son los mismos que se suministran a la red de distribución.

No se mantienen inventarios para los clientes especiales debido a las modificaciones en los productos, así como a la decoración publicitaria que es diferente para cada cliente, por tanto la producción se programa por pedidos, aunque se deben realizar las compras de materias primas, estimando las ventas.

Los márgenes son menores, pero los volúmenes por clientes son mayores y existe un menor riesgo con la cartera. El poder de negociación de los clientes en este caso es alto, pues como son empresas reconocidas, con una gran solidez y de gran trascendencia en el ámbito nacional pueden plantear sus propias condiciones. ³¹

³¹. Tomado del Plan de Mercadeo Internacional para los Productos de INDUFRIAL Cartagena, ZUREK Javier, BAYONA Rosa y SAER Roberto. 1998

2.4 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS

Una vez concluida la descripción de los factores del entorno y el análisis de la competencia se procede a la realización de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y la matriz del perfil competitivo (MPC) propuestas por el autor Fred Davis. La matriz EFE permite resumir y evaluar la información social, cultural, política, tecnológica y competitiva. Para la realización de esta matriz se hace una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso del análisis del entorno. Posteriormente se asigna un peso relativo a cada factor 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados debe sumar 1.0

Para la calificación se asigna un valor de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 1 = una respuesta mala, 2 = una respuesta media, 3 = una respuesta superior a la media y 4 = una respuesta superior. Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos asignados se basan en la industria.

Se seleccionaron 9 factores determinantes bajo el supuesto, que cada uno tiene el mismo peso relativo en la industria a la cual INDUFRIAL S.A. pertenece. Se escogió el factor relacionado con el Tratado de Libre Comercio como de mayor importancia, debido a que es una realidad a la cual cualquier empresa debe prepararse. A continuación se ilustra la matriz de los factores externos con los respectivos pesos y calificaciones, según la situación de INDUFRIAL S.A.

Cuadro 13. Matriz de Evaluación Factores Externos

Matriz De Evaluación Factores Externos			
FACTOR CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
El tratado de libre comercio	0.2	3	0,6
Factores legales	0.1	2	0,2
Entrada de competidores externos al país	0.1	2	0,2
Consolidación de alianzas	0.1	2	0,2
Economías de escala	0.1	2	0,2
Situación económica de otros países	0.1	3	0,3
Normatividad ambiental	0.1	4	0,4
Aspectos culturales de otros países	0.1	3	0,3
Avances tecnológicos	0.1	2	0,2
TOTALES	1.0		2.6

Según Davis el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en

su industria mientras que un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La calificación obtenida en esta matriz de 2.6, justo por encima de la media indica que INDUFRIAL está encaminando los esfuerzos por seguir estrategias que permitan maximizar las oportunidades y evitar las amenazas, pero debe trabajar mucho más en conocer el entorno que lo rodea, informarse constantemente de los factores políticos, tecnológicos y culturales de los países vecinos, ya que la estructura de los mercados internacionales cambia periódicamente y de país a país y los parámetros competitivos gubernamentales y económicos que afectan el desempeño de la industria, se encuentran en un estado de cambio permanente. Estas variaciones requieren que las empresas estén orientadas al marketing, sean flexibles y creativas. Se mantengan alerta de los cambios venideros, de posibles competidores, contrarrestar las fortalezas de estos mediante el fortalecimiento de ventajas competitivas y de la elaboración de planes de mercadeo estratégicos entorno a los objetivos, los mercados y el entorno competitivo.

2.5 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La Matriz del Perfil Competitivo, identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares en relación con una muestra de la posición estratégica de las empresas. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado, sin embargo los factores de una MPC incluyen variables internas y externas. En una MPC las calificaciones refieren a las fuerzas y las debilidades. Se considera factor crítico de mayor importancia para el éxito como aquel cuya calificación o peso es superior, la empresa que se considera como fuerte es aquella que alcanza un total

ponderado mayor. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

Para el caso de INDUFRIAL S.A. se realizaron dos matrices del perfil competitivo. La primera examina la situación de la empresa con respecto a los principales competidores nacionales y la segunda corresponde a los competidores a nivel internacional. En esta segunda matriz se examina la situación de INDUFRIAL S.A. no con respecto a empresas específicas, sino con respecto bloques de competencia, que fueron descritos en el análisis de la competencia. Esto debido a que las empresas presentan características similares, en los factores determinantes seleccionados.

A continuación se ilustran las dos matrices del perfil competitivo con los respectivos pesos y calificaciones, según la situación de INDUFRIAL. S.A.

Cuadro 14. Matriz del perfil competitivo 1

		INDUFRIAL		INDUCOL		CHALLENGER		HACEB		COLD LINE	
FACTOR	Peso	Calificación	P.P	Calificación	P.P	Calificación	P.P	Calificación	P.P	Calificación	P.P
Variedad de líneas de productos	0,2	2	0,4	2	0,4	1	0,2	1	0,2	2	0.4
Red de distribución	0,2	4	0,8	1	0,2	3	0,6	3	0,6	1	0.2
Calidad producto	0,2	3	0,6	1	0,2	3	0,6	3	0,6	1	0.2
Servicio Técnico	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0.6
Estrategias de integración	0,2	1	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	2	0.4
Total			2,8		2		2,8		2,8		2.0

La interpretación de la matriz no es tan sencilla como aparenta. No es simplemente decir que la empresa que obtenga el valor ponderado más alto, tiene una mejor posición estratégica con respecto a la competencia. Este análisis debe ser más profundo y debe abarcar el estudio no sólo de los totales sino de los valores parciales por factor. Por ejemplo en este caso las empresas obtuvieron los mismos puntajes (2.8) pero por razones muy diferentes. A INDUFRIAL S.A. la favorece su red de distribución y de servicio técnico, así como la calidad de sus productos. Además INDUFRIAL S.A. por especializarse en el mercado comercial puede ofrecer una gama amplia de productos, todo lo contrario a Haceb y Challenger que abarcan las dos líneas. La doméstica y la comercial pero con productos reducidos en cada línea. Estas tres empresas según los valores arrojados son los competidores más fuertes en cuanto a los factores críticos señalados, sin embargo y como se menciona anteriormente no se puede decir que Inducol y Coldline estén un 20% por debajo de las otras. Las cifras revelan la fuerza relativa de las empresas pero la precisión implícita es sólo una ilusión.³² Las cifras no son mágicas. El propósito de este ejercicio es evaluar la información y obtener un análisis comparado con información estratégica, que permita tomar decisiones.

³² David Fred, *Op.Cit.*, p. 146

La segunda matriz del perfil competitivo se realiza con respecto a la competencia internacional, para ello se agrupan los competidores en cuatro grandes grupos, por la similitud de sus características como se mencionó anteriormente. Los grupos de competencia son los siguientes:

Grupo B: Sur América y Centro América

Grupo C: Competidores Norteamericanos

Grupo D: Competidores Europeos

A continuación se presenta la matriz del perfil competitivo internacional con sus respectivos pesos y calificaciones:

Cuadro 15. Matriz del perfil competitivo 2

FACTOR	PESO	INDUFRIAL		Grupo B		Grupo C		Grupo D	
		CALIFICACION	P.P	CALIFICACION	P.P	CALIFICACION	P.P	CALIFICACION	p.p
Variedad de modelos	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Tecnología en el diseño /innovación	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Red de distribución/ servicio	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Calidad producto	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Altos volúmenes de producción / aprovechamiento economías de escala	0,2	1	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Total			2,8		3		3,6		3,6

Para la interpretación de la segunda matriz del perfil competitivo se tienen en cuenta las mismas consideraciones que se describieron para la primera matriz. En esta matriz INDUFRIAL S.A. obtiene el puntaje más bajo (2.8) de los distintos bloques, pero esto no significa que a nivel internacional la empresa no posea fortalezas con la cual compararse con empresas extranjeras. Este puntaje simplemente es el reflejo de la brecha que existe entre algunas variables con relación a las empresas ubicadas en países desarrollados, donde el nivel de tecnología es más avanzado, lo que facilita la innovación en el diseño y en los procesos y permite la producción de volúmenes altos, aprovechando las economías de escala. El puntaje más cercano es con el bloque de Sur y Centro América, (3) ya que poseen características muy similares en cuanto al nivel tecnología y la variedad de modelos.

2.6 ANALISIS DOFA

Como método complementario al análisis interno y al análisis externo se procede a realizar el análisis DOFA. La información obtenida de las 4 matrices anteriores, la matriz EFI, de factores internos, la matriz EFE, de factores externos y las matrices del perfil competitivo MPC proporcionan los insumos básicos para la realización de la matriz DOFA.³³

DOFA es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito.

El análisis DOFA esta diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas y las capacidades internas de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas³⁴

Con base en el análisis interno, el análisis externo y el competitivo, se hace una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Para esto se seleccionan los factores de mayor impacto.

La información se recopila en la matriz DOFA como se presenta a continuación y al confrontar cada uno de los factores claves de éxito deberán aparecer estrategias FO-FA-DO-DA.

³³ Ibid., p. 198.

³⁴ SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, 3R ediciones, p. 157

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecciones de crecimiento económico para los países de América latina 2. Recuperación económica en el ámbito nacional y mundial en orden del 7.5% del PIB para USA y 3.5 % para Colombia 3. Ampliación de los mercados internacionales TLC 4. Aparición de nuevas empresas que demanden los productos de refrigeración 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de nuevos competidores/ fortalecimiento de los competidores actuales 2. Avances tecnológicos 3. Caída del dólar 4. Problemática socio económica 5. Entrada masiva de productos, bienes y servicios por el abaratamiento que las devaluaciones de la moneda extranjera 6. Inseguridad social
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalaciones/Ubicación 2. Calidad del producto 3. Talento humano/Experiencia técnica 4. Control de calidad en los procesos de producción 5. Crecimiento en las ventas nacionales (54%) 	<p>Posicionamiento de la marca, mediante campañas agresivas de comunicación.</p> <p>Definir un plan de exportaciones por nichos de productos, mercados y metas económicas</p> <p>FO</p>	<p>Alianzas estratégicas</p> <p>FA</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de las participaciones de mercado(competencia) 2. Disminución de la rentabilidad 3. Poca capacidad de respuestas para cambios en exigencias del mercado 4. Falta capacitación/motivación en el personal 5. Deficiencia en el proceso de planeación estratégica 6. Sentido de Pertenencia 	<p>Ejecutar un programa de mercadeo interno, fortaleciendo e integrando los programas de capacitación y desarrollo</p> <p>DO</p>	<p>Desarrollar un sistema de inteligencia de mercadeo</p> <p>DA</p>

Cuadro 16. Matriz DOFA

A la compañía INDUFRIAL S.A. se le presenta una gran oportunidad con la ampliación de los mercados internacionales, específicamente con el TLC con Estados Unidos que es la iniciativa comercial más ambiciosa en la que se encuentra el país, pues significa el ingreso sin barreras arancelarias al mercado más grande del mundo, lo mismo que la posibilidad de incrementar de manera significativa los flujos de inversión extranjera hacia Colombia. Sin embargo el TLC así como los otros acuerdos comerciales que ha venido constituyéndose en los últimos años, traen consigo dos caras bien opuestas. La primera la mencionada anteriormente, que permite entre otros beneficios el ingreso a otros países sin obstáculos arancelarios, pero por otro lado incrementa la posibilidad de perder participación por la entrada de nuevas empresas, más poderosas, con mejores niveles de tecnología y mayor posicionamiento.

INDUFRIAL S.A. puede enfrentarse a este nuevo reto aprovechando que sus equipos se perciben como productos de alta calidad, gracias a la gran trayectoria que lleva la empresa, la implementación del sistema de calidad y la experiencia de su talento humano, además su ubicación en la ciudad de Cartagena le proporciona competitividad por contar con uno de los principales puertos del país.

Para el mejor aprovechamiento de estas oportunidades y lograr disminuir el efecto de las amenazas la empresa debe hacer énfasis en su capacidad para responder a las exigencias del mercado, preparando mejor a todo el personal a través de capacitaciones que incrementen la motivación de los trabajadores, tanto a nivel personal como profesional y se genere un mayor sentido de pertenencia, que se traduzca en productividad para la compañía.

3. FORMULACION ESTRATEGICA

La importancia de esta etapa del análisis estratégico es la definición concreta de las estrategias y acciones para hacer más competitiva y rentable a INDUFRIAL S.A. Al estar soportado en un buen análisis interno y externo se pueden esperar estrategias sólidas, más efectivas y pertinentes al verdadero escenario competitivo presente y proyectado de la empresa. En esta fase deben formularse estrategias, planes y simultáneamente, pensar en cómo llevarlos a cabo, o sea como implantarlos. El presente estudio abarca hasta esta etapa; pero luego de la formulación se pasa a la materialización de la estrategia. Hay que destacar que el máximo desafío de las organizaciones es conectar el análisis y la formulación con una buena implantación.

El fundamento de la formulación estratégica, parte de la definición de la visión estratégica de la empresa y de la identificación de los factores claves de éxito para la empresa en su sector competitivo y sus competencias. Inmediatamente se procede a la selección de los temas estratégicos. Estos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos son “pocos” pero vitales. De acuerdo con Humberto Serna son aquellas áreas “condición” para que la empresa logre sus objetivos.

3.1 VISION ESTRATEGICA

Ese destino exitoso al cual se aspira llegar, el cómo vemos la empresa en un punto específico en el camino futuro. La visión estratégica es la base de los planes

estratégicos, del marketing y las operaciones del negocio.

La siguiente es la visión estratégica de INDUFRIAL S.A. para los próximos tres años encaminada hacia el fortalecimiento internacional y la competitividad.

“Nos vemos en tres años siendo los líderes en el sector de refrigeración comercial, elegidos por la calidad de nuestros productos, la tecnología de los procesos y la red de distribución, extendiendo la cobertura a nivel nacional y consolidando la participación en mercados internacionales, con un alto conocimiento del mercado, de los clientes y de la competencia, con el fin de anticiparnos a los cambios y tendencias de estos mercados”.

3.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito constituyen los aspectos vitales para la competitividad empresarial y representan los elementos promotores de la diferenciación, las fuentes del valor agregado para el cliente y la generación de rentabilidad de la empresa.

A continuación se presentan los factores claves de éxito, con las competencias de la empresa, entendiéndose éstas como el conjunto de fortalezas que tiene la empresa para desempeñarse en el factor clave de éxito.

- Calidad de los productos
- Tecnología
- Transparencia y Credibilidad
- Posicionamiento

- Calidad en la atención y cobertura de red de distribución y vendedores
- Capacidad de respuesta a los cambios del entorno
- Solidez

3.3 COMPETENCIAS DE INDUFRIAL S.A.

- Talento humano
- Sistema de gestión de calidad
- Características de calidad y su diseño del sistema de refrigeración
- Infraestructura / ubicación

3.4 TEMAS ESTRATÉGICOS

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar e logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados.³⁵

1) *Ser líder a nivel nacional en el mercado de refrigeración comercial.*

Acciones Estratégicas

- Implementar campañas agresivas de comunicación.
- Participación en el patrocinio de eventos que se relacione con el tipo de productos que vende la empresa.

La comunicación del cliente es importante para el mercadeo, los detalles son importantes por que no solo se comunica con la publicidad al entorno sino a ambiente o nivel interno de la compañía. Todo lo que genera impresiones en los

³⁵ Serna, Humberto OP. CIT p. 32

clientes es mercadeo comunicacional como el letrero de la entrada, el uniforme de los operarios, vallas o anuncios publicitario. Todo lo que integra la empresa es comunicador de mercadeo desde los proveedores, los empleados hasta los clientes.

Se sugieren los siguientes instrumentos de comunicación mercadológica:

Forma:	Publicidad
Instrumentos:	Vallas, avisos de prensa,
Orientación:	Grandes Audiencias
Ventajas:	Recordación de la marca
Desventajas:	Saturación publicitaria Inversión alta Baja credibilidad
Forma:	Relaciones Publicas
Instrumentos:	eventos, charlas, convenios
Orientación:	Publico interno: Accionistas, Directivos y empleados Publico externo: clientes, medios, opinión pública
Ventajas:	Credibilidad de los mensajes Apoyo a la generación de imagen y posicionamiento
Desventajas:	Ausencia de repetición Dificultad de medición de eficacia.

- Desarrollar nuevos mercados, sobre todo en el interior del país, para que la marca sea reconocida a nivel nacional. Para lograr esto es necesario realizar un estudio de mercado de los posibles clientes potenciales, se debe analizar los gustos y preferencias de las personas en cada ciudad en cuanto la utilización de este tipo de productos, además de las características de su cultura que

determinen si los equipos de refrigeración comercial son atractivos para ellos.

- Realizar monitoreos de productos y mercados, para hacer seguimiento continuo y oportuno a las principales variables que determinan la evolución de oportunidades comerciales de estos equipos de refrigeración comercial.
- Fortalecer la fuerza de ventas segmentándolos geográficamente para que ofrezcan el portafolio de productos y servicios, a la vez que se convierten en una importante fuente de información. La fuerza de ventas debe segmentarse para que cada uno se especialice en un grupo de clientes, ya que las necesidades y gustos varían para cada uno de ellos en las diferentes ciudades del país.
- Realizar charlas técnicas al personal de las empresas que requieran estos equipos, sobre la importancia, funcionalidad y funcionamientos de los equipos de refrigeración comercial que ofrece INDUFRIAL S.A.

2) Consolidar la participación de la compañía e incrementar los volúmenes de ventas en los mercados internacionales.

Acciones Estratégicas

- Realizar investigaciones de mercado que suministre información para la toma de decisiones, en cuanto a diseño de nuevos productos, incursión en nuevas líneas

o desarrollo de nuevos mercados o conocimiento de los actuales.

Las investigaciones de mercadeo permiten la obtención de información necesaria para la toma de decisiones en la mercadotecnia. Requiere de una búsqueda sistemática y objetiva de información para su procesamiento y análisis tanto en la investigación de oportunidades como la identificación y solución de problemas concernientes al marketing, con la participación de los demás departamentos de la organización. Para una organización es de suma importancia tener conocimiento acerca de los mercados que se deben mantener y los mercados es preciso retirarse. La decisión de eliminar mercados es una decisión crucial para la rentabilidad de las empresas.

- Realizar una exploración de los mercados donde la empresa quiere fortalecer su participación, para priorizarlos de acuerdo a su dinamismo comercial, atractivo económico y posición competitiva de los diferentes proveedores-competidores.
- Implementación de un programa de mercadeo relacional

El CRM o administración de las Relaciones con el cliente, es un nuevo esquema de mercadeo. Consiste en un amplio programa corporativo que incluye captación, administración y análisis de los clientes. Debe convertirse en toda una cultura organizacional y debe integrar al cliente con toda la compañía.

Para implementar un programa de mercadeo relacional se debe:

- Definir alcance del programa: Definir cuales son mis clientes potenciales para así implantar una estrategia de negocio
- Desarrollar la plataforma tecnológica: Crear una base de datos de clientes en un programa de Excel, para hacerle un seguimiento a los clientes midiendo la

frecuencia de los pedidos.

- Identificar los clientes: Identificar las necesidades y preferencias del cliente para desarrollar los productos y servicios de acuerdo a las especificaciones dadas.
- Diferenciar a los clientes: En este aspecto se requiere de la segmentación de los clientes en grupos estratégicos que permitan dirigir los productos y servicios para cada uno de ellos, de acuerdo al valor que estos representan para la compañía.
- Interactuar con el cliente: para lograr la interacción con el cliente se debe crear una página Web que contenga además de las especificaciones generales de la empresa y su portafolio de productos, su plataforma estratégica, los distribuidores nacionales e internacionales con sus respectivos contactos. Esta página debe ser llamativa e interactiva, debe tener un espacio donde el cliente pueda exponer sus preferencias, expectativas, sugerencias y quejas, de tal forma que se generen contactos estratégicos que permitan mantener relaciones estables con los clientes.
- Participar en ferias y exposiciones nacionales e internacionales establecer contactos.
 - Las ferias internacionales constituyen una de las principales herramientas para promocionar productos en otros países, por lo tanto una buena preparación de las estrategias de promoción es fundamental para tener éxito en los mercados internacionales y para escoger la feria indicada.

3) Propiciar el desarrollo integral del talento humano

Acciones estratégicas

- Ejecutar un programa de mercadeo interno, fortaleciendo e integrando los programas de capacitación y desarrollo.
- Identificar las necesidades de capacitación de la empresa a través de un modelo de evaluación de desempeño.
- Realizar seminarios de actualización, charlas sobre tema concernientes a calidad, sistema de gestión de la calidad, mejoramiento continuo.
- Realizar charlas y capacitaciones al personal de la empresa sobre la importancia del comercio exterior para la empresa, además de los temas de globalización e internacionalización de Leo mercados.
- Realizar actividades de socialización y/o integración con la participación de todos los empleados y sus familiares.

4) Definición de programas y acciones coherentes enfocadas hacia la competitividad internacional.

Acción estratégica

- Desarrollar un sistema de inteligencia de mercadeo, que estimule el conocimiento del mercado y de la competencia.
 - Esto implica conocer a sus competidores, sus proveedores, sus clientes, su entorno. Anticiparse a las acciones de la competencia, ser quien tome la iniciativa. Para ello se debe capturar información del mercado, clasificarla, procesarla y desarrollar estrategias adaptadas a cada situación y de acuerdo

a los objetivos de la organización.

- El objetivo de este sistema inteligente de mercados es generar, almacenar, catalogar y analizar información de fuentes dentro y fuera de la empresa para utilizarlo como base de la toma de decisiones orientadas mundial y nacionalmente.

- Realizar referenciamiento competitivo donde se diseñe y desarrollen estudios e indicadores para facilitar la comparación del desempeño comercial y empresarial de las actividades de las compañías que se encuentran en el sector de refrigeración comercial del país frente a sus principales competidores internacionales.

- Realizar estudios de mercado para identificar y caracterizar las oportunidades de negocio que un mercado ofrece analizando:
 - Las características de la demanda
 - El patrón de consumo
 - los principales agentes
 - Los canales de comercialización
 - Las condiciones de acceso al mercado
 - El comportamiento de los precios
 - El funcionamiento de los principales competidores
 - La logística de exportación al mercado objetivo

El proceso de planeación no termina aquí, todo los planes de marketing requieren la

coordinación y el control, durante el periodo de implantación. Muchas empresas no controlan los planes de marketing tan minuciosamente como deberían, a pesar de que podrían incrementar su éxito con vigilancia y control continuo. Es responsabilidad de la organización realizar un seguimiento sistemático al proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Esta monitoria debe proveer información para la toma de decisiones estratégicas. Este seguimiento estratégico es relevante en toda planeación estratégica ya que el entorno es muy variable; Los objetivos de las empresas varían, la estructura de los mercados internacionales cambian periódicamente, los parámetros competitivos gubernamentales y económicos que afectan la planificación del mercado también se encuentran en un estado de cambio constante. Estas variaciones requieren que las estrategias de marketing internacional sean flexibles, creativas e inspiradoras además en un proceso de planeación estratégica es importante el compromiso de todo el personal.

4. CONCLUSIONES

Con el avance del proceso de la globalización, las condiciones de vida han mejorado apreciablemente en casi todos los países. Sin embargo, los países avanzados han sido los más beneficiados incluyendo algunos de los países en desarrollo. Los países de bajo ingreso no han podido integrarse a la economía mundial con la misma rapidez que los demás debido a las políticas que han decidido aplicar y a que existen muchos factores que se escapan de su control.

Integrar la economía de un país con la del resto del mundo permite abrir nuevas oportunidades de crecimiento al país, nuevas fuentes de recursos, mayor comercio internacional, nuevos destinos para los productos nacionales, entre otros beneficios; igualmente, permite encontrar en el exterior productos que pueden ser utilizados en la economía nacional y que pueden representar un beneficio, mientras que, a nivel internacional, permite el desarrollo de instituciones comerciales internacionales, sistemas de producción integrados, etc.

Con esta tendencia los países en vía de desarrollo como Colombia, no pueden intervenir en el ámbito mundial sino es mediante la formación de bloques económicos para acelerar su crecimiento económico, reducir la pobreza y fortalecer su actividad de comercio exterior, de esta manera tienen la posibilidad de participar realizando alianzas estratégicas a nivel externo y reforzando las políticas y procesos de las empresas a nivel interno. Esta es la mejor forma de garantizar que todas las personas y las empresas sobre todo las del sector industrial de todos los países se beneficien de la globalización.

Las empresas que estén mejor actualizadas con la tecnología y tengan la capacidad de adaptarse a la dinámica de los cambios mediante una constante investigación,

mejoramiento de sus procesos operativos y mayor capacitación al talento humano serán las que sobrevivirán en esta época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios. Para que una empresa logre ser competitiva debe orientar sus estrategias hacia una perspectiva global adecuando sus productos y servicios a los gustos y preferencias del cliente que cada vez son mas exigentes. La creación de estrategias globales por parte de las organizaciones , es con el objetivo de mantenerse a nivel mundial ante la batalla mercadológica que se vive en la actualidad . Lo ideal es que las empresas penetraran y consolidaran su participación en mercados internacionales de esta manera se garantiza una mayor competitividad, ya que mientras mas tarden las empresas en internacionalizarse, se corre mayor riesgo de no participar en los mercados de constante crecimiento, en este punto es donde el Marketing internacional es de vital importancia para la supervivencia y desarrollo de las empresas. Una característica distintiva del Marketing Internacional es la necesidad de Coordinar múltiples mercados de diferentes países, con este se obtienen sinergias y ventajas competitivas por la combinación de diferentes recursos y mercados nacionales.

La compañía INDUFRIALS.A. tiene una gran aceptación por la calidad del producto, estos presentan características similares a los de la competencia, además en el mercado doméstico son reconocidos por la gran trayectoria que llevan en el mercado, lo que la hace competitiva con respecto a este aspecto, aunque debe mejorar factores relacionados con la calidad del servicio pre y post venta e invertir en la administración de la relación de los clientes, para fortalecer los vínculos comerciales, esto le aumentaría su competitividad en el mercado.

Para que la empresa logre el fortalecimiento de sus ventas en mercados internacionales con cierto nivel de competitividad necesita adquirir personal calificado y estructurar un departamento de mercadeo, que a través de inteligencia de mercadeo, se obtenga información que permita un mayor posicionamiento de la compañía. Las investigaciones de mercado son relevantes para que la empresa esté

actualizada con información del entorno, y de los competidores, además de los gustos y preferencias de los clientes.

En cuanto a su situación financiera la empresa es bastante sólida en cuanto a liquidez, pero está teniendo problemas de rentabilidad, lo cual debe aprovecharse para afianzar su participación en los mercados internacionales y poder lograr mayores márgenes al incrementar los volúmenes de ventas y buscar mayor rentabilidad en estos mercados para asegurar la existencia en el futuro.

Una de las grandes oportunidades para la compañía INDUFRIAL S.A. es el (TLC) tratado de libre comercio con Estados Unidos, por lo tanto la empresa tiene el desafío de conocer y definir en que forma va a competir, tanto en casa como en el exterior, ya que esta negociación es casi una realidad. Ante esta oportunidad la empresa debe aprovechar su gran aceptación en cuanto a la calidad de sus productos gracias a su sistema de control de calidad y la experiencia técnica de su personal aportando un valor agregado que la diferencie de los actuales y nuevos competidores.

Para que INDUFRIAL S.A. logre competitividad a nivel internacional y fortalezca su participación en estos mercados, debe mejorar la tecnología en sus procesos administrativos y operativos, ya que las empresas de refrigeración comercial extranjeras se destacan por su alto nivel de tecnología en todos sus procesos lo que las hace muy competitivas.

INDUFRIAL S.A. logrará fortalecer su participación en los países con los cuales presenta mayor afinidad en cuanto a todos los factores analizados en este estudio, en la medida en que conozca a sus clientes potenciales y competidores, además que mejore su capacidad de respuesta a los cambios de las exigencias del mercado que cada vez son mayores.

5. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones son como un plan de acción que orienta y contribuye a un mejor desempeño de la compañía en su proceso de internacionalización.

- Los países que se recomiendan para que INDUFRIAL S.A. consolide su participación, por presentar mayor afinidad en cuanto a los atractivos y posibilidades de comercialización, son los siguientes:

Venezuela

Ecuador

Perú

Panamá

Estados Unidos

México

Costa rica

...En el numeral 2.3.2... Análisis de la selección de países se sustentan las razones por las cuales se seleccionaron los países anteriormente citados.

- Analizar la participación de la empresa en el mercado nacional e internacional periódicamente y establecer proyecciones de crecimiento y rentabilidad.
- Realizar investigación de mercado para medir la satisfacción del cliente, obtener información actualizada sobre los factores que inciden en la decisión de compra y observar cual ha sido la aceptación del producto.
- Establecer los objetivos, las estrategias, las políticas de precios y las condiciones

de pago con base en el conocimiento de los costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.

- Explorar y analizar nuevos mercados nacionales e internacionales analizando cada uno de esos factores que determinaran una posible participación.
- Las estrategias que se definan son diferentes para cada uno de los mercados de exportación de acuerdo a sus características.
- Cada departamento debe realizar un plan estratégico por al menos cada dos años. Deben definir objetivos específicos, cuantificables y medibles, con responsabilidades y plazos de ejecución definidos, para cada una de las áreas funcionales de la empresa.
- La gestión de la empresa debe ser comparada con los resultados del sector, teniendo en cuenta : Proveedores, clientes, competidores, productos sustitutos y nuevos.

BIBLIOGRAFIA

CATEORA , Philip. Marketing Internacional, Octava edición, España: Irwin, 1995

CZINKOTA Michel y RONKAINEN, Ilkka. Marketing Internacional, McGraw Hill. 1996

BOWMAN, Cliff. La esencia de la administración estratégica, Prentice Hall Hispanoamérica

DAVIS, Fred. Conceptos de Administración estratégica, 5º edición Pearson Education

ROMAN G. Hiebing, Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia, Mc Graw Hill, 1992

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estrategica. 3R editores. 7ª edicion.

ZUREK Javier, BAYONA Rosa y SAER Roberto. Plan de Mercadeo Internacional para los Productos de INDUSTRIAL. Cartagena, 1998, 267 p. Tesis (Maestría en Administración). Convenio Universidad Autónoma de Bucaramanga - Universidad Tecnológica de Bolívar- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Direcciones de Internet consultadas:

Proexport: <http://www.proexport.Com>.

Mincomex: <http://www.mincomex.gov.co>

ANEXO A

Entrevista estructurada dirigida a la gerencia y jefes de departamentos de INDUSTRIAL

Preguntas claves para evaluar las variables definidas:

- **Capacidad operativa**

- ¿Son altos los costos de transportes por recibo de insumos y despacho de productos?
- ¿Que clase de sistema de producción utiliza la compañía?
- ¿Son altos los costos de producción?
- ¿Cual es el nivel de productividad de la compañía?
- Cuáles son los problemas más frecuentes en el proceso de producción?
- ¿Existen recompensas y sanciones por productividad?
- ¿Se han diseñado en forma eficiente y efectiva los puestos de trabajo?
- ¿Las tasas de ausentismos y rotación entre los empleados son bajas?
- ¿Son los gerentes de producción líderes efectivos?
- ¿La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido? ¿se ofrece capacitación?
- ¿Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo? ¿De qué manera?
- ¿Es adecuada la capacidad de producción con respecto a la demanda pronosticada?
- ¿Se utilizan hora extras para aumentar la capacidad de producción?
- ¿Existe una buena relación empresa proveedores?
- ¿Se realiza un control de calidad en forma eficiente y efectiva?
- ¿Cuál es el nivel tecnológico que usa la empresa?
- ¿Es esencia la tecnología como elemento diferenciador?
- ¿Es un objetivo de la organización poseer tecnología de punta?

- ¿Cuál es el grado de obsolescencia de la tecnología usada por la organización?
- ¿Cómo afecta la tecnología el proceso productivo de la compañía?
- ¿Cuánto ha invertido la empresa en tecnología?
- ¿Cuáles son las prioridades de inversión en tecnología?
- ¿Cuál es el nivel tecnológico de la competencia?
- ¿Cuales son las barreras representativas para mejorar el nivel tecnológico de la empresa?

- **Capacidad financiera**

- ¿Puede la empresa cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto plazo?
- ¿Cuál es la calidad de los pasivos y activos de corto plazo?
- ¿Cuales son las estrategias de apalancamiento financiero?
- ¿Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de sus recursos?
- ¿La empresa ha mantenido su posición financiera ?
- ¿Cómo han evolucionado las razones financieras de liquidez, crecimiento, rentabilidad y apalancamiento? ¿Están por encima del sector?
- ¿Cómo han variado en los últimos años los Estados financieros de la empresa?

- **Capacidad Talento humano**

- Nivel académico y experiencia de los empleados
- Porcentaje de ausentismo, son bajas las tasas de ausentismos
- ¿Cada cuánto se ofrece capacitaciones al personal y en que áreas?
- ¿Como es la participación de lo empleados en las decisiones de la empresa?
¿Existen mecanismos de participación?
- ¿Son adecuadas las condiciones físicas de ámbito en el cual se desempeña el empleado?
- ¿Cómo se percibe el sentido de pertenencia de los trabajadores?
- ¿Se considera que se cuenta con personal suficientemente calificado?

- **Capacidad Directiva**

- ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?
- ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?
- ¿La estructura facilita la iniciativa del personal?
- ¿La estructura organizacional es adecuada al logro de los objetivos organizacionales?
- ¿Cómo es el proceso de comunicación entre áreas?
- ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?
- ¿Todos los empleados conocen los valores y creencias que regulan la organización?
- ¿Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?
- ¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?
- ¿Cómo ha sido la evolución del proceso exportador de la empresa?

ANEXO B

Encuesta sobre potencial de internacionalización de INDUFRIAL S.A.

I. DATOS GENERALES DE CARACTERIZACION DE LA EMPRESA

Indique:

1.1 Sector	Alimentos _____	Calzado _____	Confecciones _____	Eléctrico _____	Impresión Editorial _____	Metal mecánico _____	Muebles _____	Plásticos _____	Servicios _____	Otro _____
1.2 Productos representativos: Equipos de refrigeración comercial										
1.3 Nombre de la Empresa NIT Razón Social: _____					1.4 Teléfono de la empresa: 6694634			1.5 Nombre del contacto: _____		
1.6 e-mail:	1.7 Año de constitución	1.8 Estructura de Propiedad			Anónima _____		Limitada _____	Comandita _____		
1.9 Ubicación de la Empresa:	Ciudad / Municipio: _____			Departamento: _____	1.10 Existe algún grupo familiar que controle más del 51% del patrimonio de la empresa? Si:___ No:___					
1.11 Número de empleados:	Menos de 49	Entre 50 y 200	Más de 200		1.12 Nivel de ventas en millones de pesos)	2000	2001	2002	2003	
1.13 Rango Activos (Millones de pesos)	<143'	143' a 1430'		1431' a 4290'		> 4290'		1.14 Capacidad de producción utilizada (2.003) en %: _____		
FACTORES DE CRECIMIENTO <i>Indique:</i>					2000	2001	2002	2003		
1.15 Capacidad de producción (unidades)										
1.16 Número de empleados										
1.17 Turnos de producción										
1.18 Número actual de vendedores:					1.19 Número actual de personas de mercadeo:					

II. COBERTURA DE LAS VENTAS NACIONALES:

2.1 Distribución de las ventas a nivel nacional sobre el total de los ingresos (año 2003)

Región	(%)	Departamento (Especifique cuál(es))	Ciudades (Especifique cuál(es))

2.2 Distribución de las ventas nacionales por Canal de distribución (año:2003)

Punto de venta directo	%	Consumidor industrial:	%	Consumidor institucional	%
Minorista (supermercado, hipermercado):	%	Mayorista (distribuidores):	%	(restaurantes, hoteles, clubes colegios, Almacenes especializados)	%

2.3 Distribución de las ventas por líneas de productos o servicios (año 2.003).
(Se entiende por línea el grupo de productos o servicios similares. No es igual a la referencia)

Nombre de la Línea	% (ventas de la línea/ventas totales)

2.4 Número de clientes regulares (año 2.003): ____

III. FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA

3.1 En qué factores se percibe la empresa más competitiva. Califique siendo **5** la mayor siendo **5** la **competitividad**.

3.2 Establezca las **necesidades** de su empresa en los siguientes factores. Califique mayor **necesidad**.

	Menor Mayor				
	1	2	3	4	5
Rendimiento del equipo de producción					
Calidad del producto (certificación, satisfacción de clientes)					
Calidad de los servicios relacionados (pre y pos venta)					
Precios competitivos (el precio con respecto al mercado; si es igual o inferior es competitivo)					
Competitividad tecnológica					
Innovación en procesos					
Diseño y originalidad					
Conocimiento de mercados (sistemas de información en mercados)					
Diferenciación o reconocimiento en el mercado doméstico					

	Baja Alta				
	1	2	3	4	5
Capacidad disponible en producción					
Personal calificado en mercadeo					
Disponibilidad de la gerencia (compromiso internacional)					
Disponibilidad de recursos financieros					
Mejoras de productividad					
Estructura administrativa acorde a la estrategia de la empresa					
Control de la logística de distribución					
Sistemas de información gerenciales					
Formación en aspectos de comercio exterior					

Otro, cuál?

Adaptación del producto

3.3 Responda:	Si	No	En curso	Cuál
Cuenta con alguna certificación de calidad				
Ha realizado estudios para determinar el nivel de satisfacción de los clientes				
Las decisiones son participativas				
Hay departamento de diseño				
Aproximadamente, cuántos productos/servicios desarrolla al año?				
Cuál es el % de inversión que la empresa destina a investigación y desarrollo				
Cuál es el % actual de devoluciones de productos?: (sino aplica, respuesta NA)				

IV INTENCIÓN EXPORTADORA Y PERCEPCIÓN DE BARRERAS A LA EXPORTACIÓN

4.1 Motivaciones o razones para iniciar el proceso de internacionalización:

Indique el grado de importancia en cada ítem, siendo **5** el de mayor importancia. Si no tiene importancia marque **0**.

Menor					Mayor					Menor					Mayor																																												
0					1					2					3					4					5																																		
Aprovechar capacidad ociosa.										Baja en la demanda local																																																	
Baja en utilidades.										Contactos establecidos																																																	
Crecer porque el mercado interno es pequeño / Decisión de expansión la empresa.										Información sobre oportunidades en mercados externos.																																																	
Diversificar riesgos de las operaciones.										La competencia doméstica está exportando																																																	
Menor										Mayor										Menor										Mayor																													
0					1					2					3					4					5					0					1					2					3					4					5				
Excedentes de producción.										Oportunidades identificadas en los Acuerdos externos y comerciales (preferencias arancelarias)																																																	
Lograr competitividad por mayor exigencia.										Pedidos solicitados por clientes externos. (ferias, contactos, etc.)																																																	
Obtener economías de escala.										Promoción de Instituciones																																																	
Planeación estratégica										Situación coyuntural del mercado doméstico.																																																	
Otro, cuál:										Tasa de cambio favorable.																																																	

4.2 A su juicio, ¿cuáles son los principales obstáculos que tiene que enfrentar el empresario para consolidar los esfuerzos hacia la exportación? (califique en orden de gravedad siendo 5

el más grave).

Capacidad interna de la empresa	1	2	3	4	5	Externos (entorno y/o mercado)	1	2	3	4	5
Adecuación de productos a exigencias de mercados						Acceso a canales de distribución externos					
Capacidad de producción						Acceso al crédito (financiar operación internacional)					
Capacitación del personal en Mercadeo						Barreras no tarifarias del país (normas técnicas,...)					
Competitividad de productos o servicios						Barreras tarifarias en el país					
Control de la logística						Acceso a contactos en los mercados internacionales					
Fijación de precios en los mercados						Infraestructura externa					
Desconocimiento del costo real unitario del producto						Logística de distribución					
Capital de trabajo						Necesidades de información de mercados					
Recursos financieros para ampliación						Tasas de cambio					
RHs calificados						Trámites de exportación					
Manejo de lenguas extranjeras						Otra, cuál:					
Recursos gerenciales											
Necesidades de formación (procesos de exportación)											
Falta de plan estratégico (metas, escenarios, planes contingencia)											
Diferenciación en el producto, precio, promoción y distribución según mercados.											

4.3 A su juicio, ¿ cuáles de los siguientes factores podrían favorecer en mayor medida el proceso de internacionalización de su empresa? (califique de 1 a 5, siendo 5 el más importante)

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Actitud favorable al cambio en gestión.						Preparación del personal.					
Orientación estratégica de la empresa						Estructura organizacional eficiente.					
Compromiso de la gerencia con el proceso (dedicación de tiempo y recursos)						Capacitación del personal en mercadeo					
						Conocimientos de los mercados					
Motivación del personal.						Otra, cuál:					

4.4 ¿Qué tanto conoce los mercados a los que planea exportar en los próximos años?

4.5 En qué invertiría si tuviera exceso de recursos: (enumere las 3 principales opciones,

poco mucho

siendo 1 la más importante):

FACTORES	1	2	3	4	5
Requisitos de entrada					
Competencia					
Estructura de precios					
Canales de distribución					
Consumidor o cliente final					
Necesidades del mercado					
Requerimientos de adaptación (producto)					
Contactos					

Adquisición de maquinaria	
Innovaciones (tecnológicas, producto)	
Pago de deudas	
Repartir utilidades a los accionistas	
Expansión de la empresa	
Sistemas de información	
Investigación de mercados internacionales	
Otra:cuál?	

V PERCEPCIÓN SOBRE LA ACTIVIDAD INTERNACIONAL

Total desacuerdo

Total acuerdo

Responda:	1	2	3	4	5	6	7
Las operaciones internacionales:							
Son las que más contribuirán al crecimiento de la empresa							
Disminuirán los costos operacionales de la empresa							
Son de alto riesgo							
Exigen adaptación de los productos a los mercados							
Requieren mayor inversión financiera							
Son más efectivas a través de contactos n el mercado que de análisis de mercados.							
La investigación de mercados externos es innecesaria							
Sin estabilidad macroeconómica es imposible exportar							
Los programas de asistencia gubernamental son imprescindibles para mejorar el desempeño exportador							
Hay mayor potencial al salir en grupos.							

VI EXPERIENCIA INTERNACIONAL

6.1 Califique su experiencia internacional como: Ninguna ___ Ocasional ___ Regular _x_

6.2 Mercado con el que inició	Año inicio	Forma entrada:	Estado actual:	6.3 Como inició su proceso exportador:
		1.Directa. 2.Agente. 3.Distribuidor/Intermediario Comercial. 4.Alianza	0.Decrecimiento. 1.Sostenimiento. 2.Crecimiento	
				Solicitud no buscada (iniciativa comprador)
				A través de un distribuidor (empresa, agencia)
				Visita a ferias (oportunidad)
6.4 Número de años exportando continuamente:				Proceso de planeación estratégica (iniciativa de la empresa)

6.5 Si ha tenido una experiencia continua en las exportaciones, **aproximadamente** qué proporción de los ingresos totales de la empresa, en los últimos años, ha provenído de las exportaciones o ingresos externos (proporción de las exportaciones/ los ingresos totales):

2000 (%)	2000 (US\$)	2001 (%)	2001 (US\$)	2002 (%)	2002 (\$US)	2003 (%)	2003 (\$US)

6.6 Si tiene experiencia exportadora regular, presente la distribución de las ventas a nivel internacional sobre el total de los ingresos (año 2.003):

	(%)	Especificar Países
GRAN (Venezuela, Ecuador, Bolivia, Perú).		
NAFTA (México, Canadá, EEUU)		
MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay).		
Centro América y el Caribe.		
Europa		
Otros (ASEAN, Japón, Asia y África)		

6.7 El nivel de adaptación de los productos y servicios vendidos en el exterior es:

Cero adaptación	Adaptación mínima (empaquete)	Adaptación media (tallas o requerimientos mercado materiales, etc)	Adaptación alta: Diseño específico para los mercados	Estandarización: igual en la región respondiendo a características comunes.

VII PERSPECTIVAS FUTURAS

Año	¿Qué % de VE/VT * proyecta para el año:	¿Qué portafolio de países proyecta para los siguientes años?	¿Qué formas de entrada ** proyecta para los siguientes años? (Indique el número correspondiente.)
2004			
2005			
2006			

*Ventas externas dividido ventas totales.

** (1)Exportación indirecta, (2) exportación directa, (3) agentes, (4) distribuidores, (5) subsidiarias, (6) alianzas estratégicas. (indique el número correspondiente)

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

