



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Maestría en Gestión Empresaria de Negocios Internacionales
Seminario de integración Final - Trabajo práctico individual

Tema:

Plan de internacionalización para *INTERA: Productos Sostenibles en Plástico*.
Estudio de factibilidad para la exportación de modulares de vivienda a partir de perfiles
plásticos con valor agregado desde Colombia hacia Ecuador.

Tutora:

María Agustina Lacava

Alumna:

Manuela Cárdenas Paz

Tesis de Maestría

Buenos Aires, Argentina

Mayo de 2020

Resumen Ejecutivo

En el mundo actual de los negocios, las empresas además de verse en la obligación de cumplir resultados óptimos económicos para garantizar su subsistencia en un entorno altamente competitivo, deben cumplir con altísimos estándares de calidad, garantizando la plena satisfacción de los consumidores que, cada vez más, buscan la adecuación de los productos o servicios a sus necesidades únicas. El compromiso con el medio ambiente se ha convertido en uno de los componentes de valor más importantes y de mayor impacto en la intención de compra, por lo tanto, ya no basta con ser eficientes en los procesos productivos y trabajar por la reducción de costos: es imperativo ser flexibles y altamente innovadores, donde el pensamiento disruptivo se vuelve crucial a la hora del desarrollo de negocios duraderos partiendo de la sustentabilidad e impacto favorable con el medio ambiente.

En el sector agropecuario, de manera general, se presentan altos inconvenientes ambientales: principalmente la tala indiscriminada de árboles. En gran medida esto se debe a la necesidad de suplir las necesidades de infraestructura. Partiendo de esto, y en búsqueda de ideas de negocio innovadoras que, además, tengan potencial de expansión internacional con sello local, surgen empresas como *INTERA – Productos Sostenibles en Plástico* en donde la sostenibilidad ambiental es el motor que impulsa su deseo de internacionalización.

El plan de negocios para la internacionalización que se plantea en el desarrollo de este trabajo comienza, en principio, entendiendo la idea misma de esta empresa en donde, a partir perfiles plásticos cuyo origen es el material plástico reciclado, se generan soluciones a la medida de los usuarios y cuyo proceso productivo está comprometido con la optimización de recursos naturales, demostrando cómo el impacto social regional de INTERA está comprometido con el mundo globalizado.

Sobre la empresa se presentarán las diferentes líneas de negocio, y cómo una de ellas particularmente, tiene un gran potencial de expansión en el mercado de un país vecino: Ecuador. Se analizará y desarrollará la factibilidad de exportaciones de esta línea de productos a este destino, presentando una serie de datos y análisis que permitirán identificar y desarrollar el modelo más adecuado de exportación y comercialización hacia este país.

ÍNDICE	Pág.
Justificación.....	4
Relevancia del estudio en la gestión empresarial de los negocios internacionales.....	5
Objetivos.....	5
1) La Empresa.....	7
2) El Producto.....	13
Características y ventajas competitivas.....	14
Clasificación y tratamiento arancelario.....	16
Intervención de organismos y Documentación de exportación.....	17
- Normas de origen.....	17
- Requisitos a la exportación e importación.....	20
3) La Industria: La construcción y el plástico reciclado.....	25
Panorama Macroeconómico de Ecuador.....	25
Industria de la construcción en Ecuador.....	27
Estadísticas de Comercio Exterior.....	32
Industria del plástico reciclado en Ecuador.....	34
Estadísticas de Comercio Exterior.....	38
4) Análisis de Situación y Plan de Internacionalización.....	40
Análisis de factibilidad.....	41
- Análisis de mercado o <i>Marketing Mix</i>	41
- Análisis de costos.....	54
- Análisis logístico.....	58
Análisis FODA.....	61
Análisis de las 5 Fuerzas de Mercado.....	62
5) Mercado Objetivo.....	70
Segmentación.....	70
Formas de pago y cobro internacionales.....	71
Plazos de entrega.....	73
6) Plan de acción.....	75
7) Análisis Económico y Financiero.....	89
Consideraciones Particulares.....	89
Construcción del precio de exportación.....	90
Análisis financiero: flujo de fondos.....	94
Análisis económico.....	95
Cálculo de rentabilidad: VAN y TIR.....	95
Viabilidad del proyecto.....	96
8) Recomendaciones y conclusiones.....	99

Bibliografía y otras fuentes consultadas

Anexos

Justificación

Este trabajo ha sido realizado ya que es importante generar conciencia social, a partir de ideas de negocio, sobre la utilidad que podemos darle al plástico, entendiendo que a partir de lo que se considera “desperdicio” pueden crearse materiales que pueden ser utilizados como sustitutos de otros recursos naturales y en consecuencia aportar positivamente el medio ambiente a la vez que se generan empleos y beneficios económicos para la empresa.

Este trabajo se ha realizado para aplicar todos los conocimientos adquiridos durante la etapa de estudio esta maestría en Gestión Empresarial del Comercio Exterior y de la Integración, dejando en evidencia la forma en que podría desarrollarse un análisis de factibilidad que pueda ser replicado más adelante con otras oportunidades de negocio. Es importante aplicar los conocimientos adquiridos y la mejor forma de hacerlo es a través de un proyecto que mida la factibilidad de exportación de un país a otro en el marco de un acuerdo internacional vigente, además de desarrollar todo el proceso logístico y de costos asociados para medir cuantitativamente los posibles resultados de esta actividad exportadora.

El presente desarrollo se abordará desde una perspectiva práctica evidenciando así los beneficios económicos que pueden obtenerse de la aplicación efectiva de las recomendaciones y estrategias presentadas. Además, es importante anotar que, aparte de estos resultados netamente empresariales, el impacto ambiental que se genera con la continuidad de ideas de negocio de empresas como INTERA son de gran valor, tanto para el mercado local, en cuanto al manejo de residuos, como en el mercado internacional en donde el valor agregado es muy apreciado más aún cuando tiene una mirada social y en pro del medio ambiente.

Relevancia del estudio en la gestión empresarial de los negocios internacionales

Este estudio es importante porque demuestra cómo, a través de la reutilización de desperdicios plásticos bajo una adecuada separación y proceso de regeneración, los negocios “verdes” o eco amigables pueden generar rentabilidad desde una perspectiva empresarial a la vez que impactan positivamente la sociedad en la que desarrollan su actividad productiva y comercial.

Además, es posible de mostrar cómo este tipo de empresas como INTERA (considerada una PYME) que cuentan con restricciones de inversión y capital, tienen la habilidad y el potencial de atender mercados internacionales con soluciones a la medida de los mercados destino, habiendo identificado previamente oportunidades de crecimiento y expansión internacional, aplicando estrategias efectivas de comercialización y generando referentes de negocio y organización evidenciando que siempre es posible llegar a mercados internacionales si se cuenta con buenas estructuras administrativas y de costos que permitan absorber y distribuir los costos asociados a la internacionalización empresarial.

Objetivo general

Este trabajo se desarrolla con el objetivo de analizar la factibilidad de inserción de los productos INTERA en el mercado de Ecuador como mercado objetivo para la expansión internacional inicial de la empresa. Este destino de la marca y sus productos obedece a las ventajas de cercanía geográfica y facilidad relativa en cuanto al ingreso de productos colombianos a este país, aprovechando las ventajas de los tratados multilaterales vigentes como es, principalmente, la Comunidad Andina de Naciones -CAN- en la cual participan ambos países.

Objetivos específicos:

Este trabajo se desarrolla con el objetivo de analizar la factibilidad de inserción a partir del análisis de las 4 P¹ de los productos INTERA en el mercado de Ecuador como mercado objetivo

¹ Las 4 P hace referencia a las variables en marketing para identificar y analizar el tipo de Producto que se desea comercializar, el Precio al que se venderá, la Plaza o distribución) o mercado y finalmente la Promoción o publicidad adecuada. Este modelo fue desarrollado por el profesor estadounidense E. Jerome McCarthy en la década de los 60.

para la expansión internacional inicial de la empresa analizando todos los procesos relacionados a la cadena de valor: desde la adquisición de materias primas, todo el proceso productivo hasta la obtención del producto finalizado (no ensamblado), el proceso logístico, y finalmente todos los costos, pasando por todo el desarrollo de la cadena de abastecimiento internacional, hasta finalmente llegar a destino con un precio de venta acorde al mercado.

Finalmente, e igualmente importante, se busca ofrecer soluciones y recomendaciones en cuanto al uso adecuado de los recursos naturales y cómo, a través de soluciones a la medida con productos sustitutos de materiales utilizados regularmente para la construcción, se puede generar un impacto verdaderamente importante para el medio ambiente tomando en consideración el uso inadecuado y disposición de los mismos que actualmente se presenta con los productos plásticos.

1. LA EMPRESA



INTERA es una compañía 100% colombiana constituida hace doce años teniendo como referencia y punto de partida la problemática ambiental del sector agropecuario. Fue creada con el objetivo de suplir necesidades en infraestructura sin afectar los recursos naturales, impactando positivamente la sociedad, el medio ambiente y la economía local y regional, haciendo de estos enfoques su principal valor agregado.

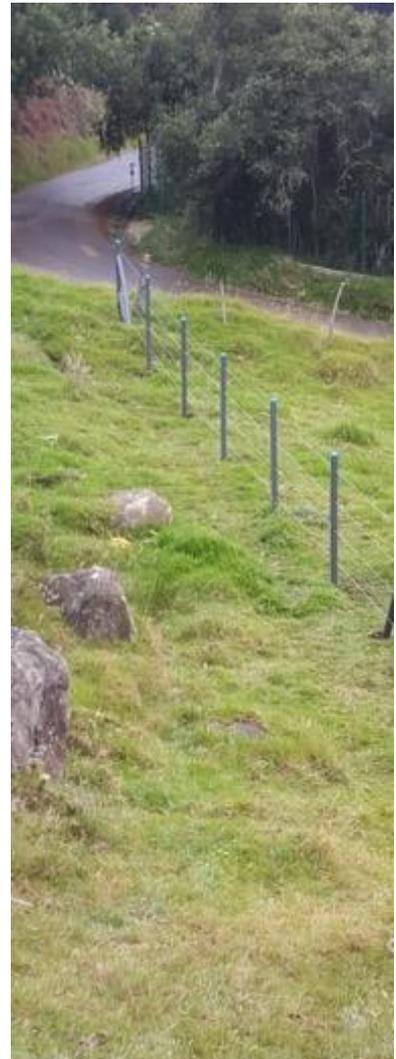
- **Impacto social:** a través del reciclaje generando empleo y mejorando las condiciones de vida de quienes participan de esta labor – Principalmente familias de recicladores que reciben formación para este fin. Además, educa y transforma la sociedad mejorando prácticas de consumo y vinculando activamente a productores de envases y empaques al desarrollo de planes de gestión ambiental y el correcto aprovechamiento de los materiales.
- **Impacto ambiental:** contribuir en la descontaminación y limpieza de las calles, aprovechando, incorporando y transformando plástico reciclado en productos que sustituyen la madera y otros materiales.
- **Sostenibilidad económica:** creando valor a través de un modelo de reciclaje y producción sostenible, organizada y confiable.

Su actividad está basada en recuperar, clasificar y seleccionar residuos plásticos transformándolos en materias primas que son viables para procesos de producción industrial, evitando que éstos se desperdicien y sigan contaminando el medio ambiente.

Por medio de un proceso de extrusión e inyección de plásticos se transforman estas materias primas en productos que sustituyen el uso de madera, metales y otros materiales utilizados en diferentes actividades económicas.

En cuanto a su portafolio, INTERA ha desarrollado cuatro líneas de negocio ofreciendo versatilidad e innovación en diseño y funcionalidad, aprovechando al máximo la flexibilidad del uso de su materia prima.

a) **Soluciones de cerramiento:** Cuenta con múltiples soluciones de cerramiento, ideales para cercar lotes, fincas, jardines, elaboración de corrales, tutores para cultivos, entre otros. Cuenta con aplicaciones para cercas con alambre de púa, malla, cercas eléctricas, vareta plástica multisolución, sogas y más.



b) Ecosistemas constructivos: Sistema constructivo basado principalmente en un modelo de autogestión que no requieren de mano de obra calificada, según la dimensión y de acuerdo al instructivo de instalación, cualquier persona puede ensamblar las piezas que conforman una estructura modular.



c) **Tanques y recipientes plásticos:** Tanques para recolección y almacenamiento de aguas, sistemas para manejo de aguas residuales, recipientes para disposición de basuras, comederos, bebederos, entre otros.

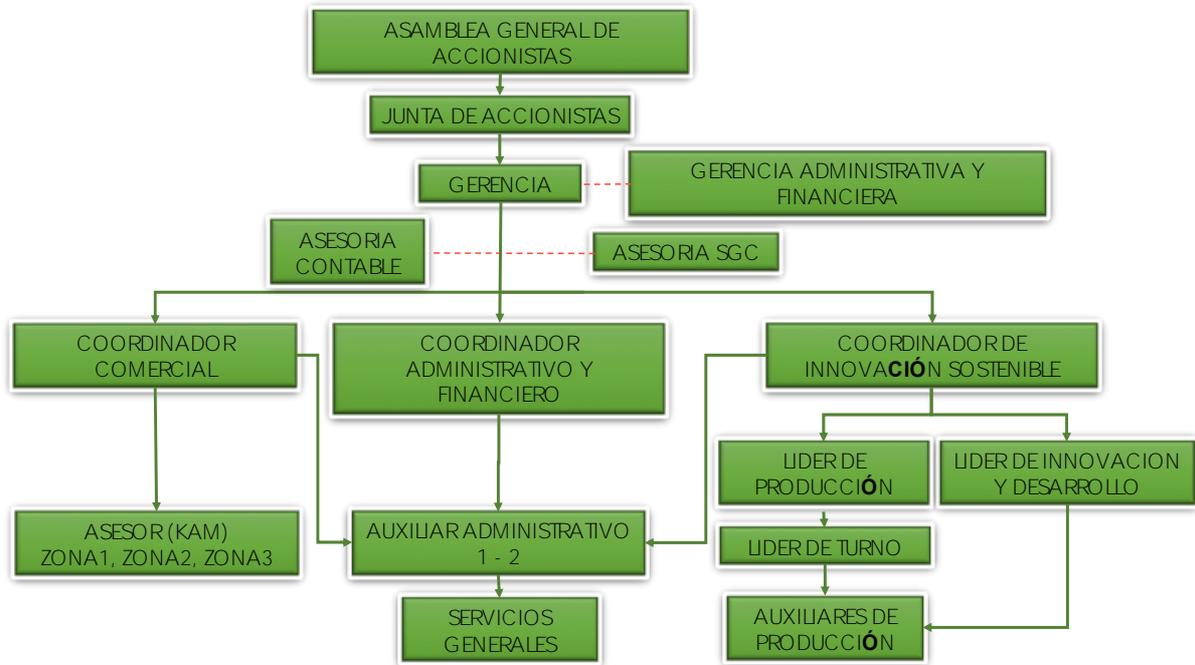


d) **ReInventa:** Por medio de las ideas de los usuarios y la experiencia INTERA, se asesora en el desarrollo de proyectos que transforman los perfiles plásticos en productos innovadores bajo el lema *Diseña y Re-inventa con INTERA*.



Organigrama

Se presenta a continuación el organigrama de la empresa:



2. EL PRODUCTO

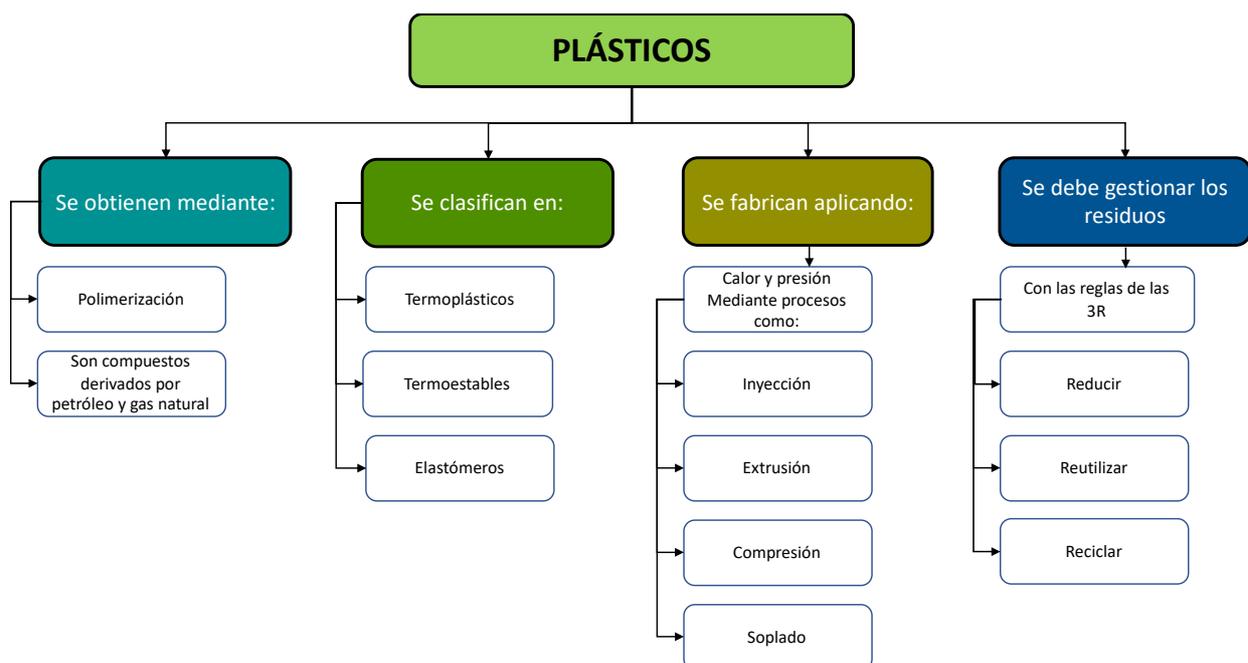
INTERA es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de perfiles plásticos creados a partir de material reciclado.

El proceso productivo de estos perfiles parte de la recuperación de residuos plásticos no peligrosos, su clasificación y posterior selección. Luego de esto, los residuos son descontaminados de manera mecánica y posteriormente triturados, lavados, separados y secados para extrusión y, finalmente, pasados al proceso de granza y empaquetado.

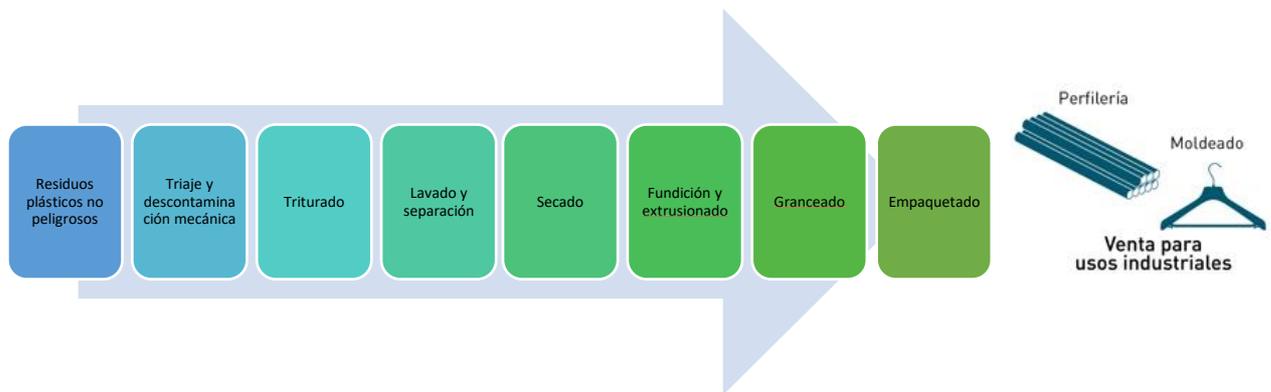
Posteriormente este plástico, ya separado y bajo un proceso de inyección, es utilizado para la elaboración de perfiles plástico como principal elemento productivo de esta compañía, ofreciendo en el mercado dicho producto como una alternativa al uso de madera y metales utilizados en diferentes actividades económicas.

Se presenta a continuación el flujo de producción de plástico seguido del proceso de producción de materiales a partir de plástico reciclado para mayor claridad:

Fabricación de productos de plástico:



Fabricación de productos de plástico a partir del reciclaje:



* Ambos diagramas fueron hechos por elaboración propia tomando como referente la *Ficha Sectorial: Fabricación De Productos De Plástico* (Corporación Financiera Nacional, 2019).

Características y ventajas competitivas:

Los productos INTERA cuentan con las siguientes características de producto:



Propuesta de valor:



Así mismo, INTERA ofrece las siguientes ventajas y beneficios:

Menor peso	Fácil instalación	Fácil transporte
100% reciclado y reciclable	Fomenta el reciclaje y el desarrollo sostenible	Sin costos de mantenimiento
Vida útil: 15 a 20 años	Evita la tala indiscriminada de árboles	Variedad de colores y accesorios

Producto a exportar desde Colombia hacia Ecuador:

Teniendo en cuenta que la empresa cuenta con diferentes líneas de negocio, como se mencionó en un principio, es indispensable definir el tipo de producto que se desea exportar, ya sea duradero, no duradero o servicio y a su vez se identifica su finalidad. Ésta puede ser para bienes de consumo, bienes de uso común (en los que la frecuencia de uso es mayor), bienes industriales, materiales o partes, bienes de capital o suministros y servicios.

También es importante analizar si el bien o producto que se desea comercializar, en este caso los productos INTERA, son productos globales, estandarizados o adaptados.

La frecuencia de compra, el tiempo que tome un consumidor en elegir este tipo de productos y el precio son elementos igualmente importantes a la hora de la clasificación de los productos para identificar el impacto en el mercado y así poder hacer parte de una nueva plaza potencial (Sueldo, 2013, págs. 40-41).

Para el análisis de inserción en el mercado de Ecuador de los productos INTERA se tomará el producto finalizado (no ensamblado) de los modulares de vivienda (*ecovivienda*) perteneciente a su línea de negocio *Ecosistemas constructivos*. Este sistema está basado principalmente en

un modelo de autogestión que no requieren de mano de obra calificada, según la dimensión y de acuerdo al instructivo de instalación, cualquier persona puede ensamblar las piezas que conforman una estructura modular.

La ecovivienda que se tomará para el análisis de este estudio de factibilidad será la *ecovivienda rural del 42 mts² sin corredor*.

Clasificación y Tratamiento Arancelario

La clasificación arancelaria de los perfiles plásticos, según sus características, es la siguiente:

Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura
Subpartida - ARIAN ²	3925.90.00.00
Descripción	Plástico y sus manufacturas
	Artículos para la construcción; de plástico; no expresados ni comprendidos en otras partidas
	- Los demás
Unidad física	kg – Kilogramo

A continuación, se presenta el régimen vigente en Colombia para la partida arancelaria correspondiente, siendo éste el país exportador, tomado de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) de Colombia (DIAN, 2019).

Concepto	Exportaciones
Gravamen	
IVA	
Otras tarifas generales	
Gravámenes por acuerdos internacionales	
Medidas de protección comercial	
Régimen de comercio	
Bienes de capital	
Índice Alfabético Arancelario	
Notas de nomenclatura	

² ARIAN: Arancel Integrado Andino. Es un sistema que permite recoger, validar e incorporar a una base de datos toda la información y normativa que generan los órganos de decisión de la Comunidad Andina (CAN, s.f.)

Correlativas por apertura	
Correlativas por cierre	
Requisitos Específicos de Origen (REO)	X
Documentos soporte - (Declaración Andina de Valor - DAV) ³	X
Características especiales	
Restricciones	
Restricciones por Zonas de Régimen Aduanero Especial	
Tarifas por Zonas de Régimen Aduanero Especial	
Modalidades permitidas	
Descripciones de mercancías	X
Documentos soporte por zona de RAE	
Cupos de Mercancía	

Intervención de organismos y Documentación de exportación

a) Norma de Origen

La exportación de este producto bajo el código arancelario y el mercado objetivo (Ecuador), dado que ambos países hacen parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) implican que sea emitido un Certificado de Origen en donde se garantice que el producto que está siendo exportado desde Colombia e importado por Ecuador es 100% de origen Colombiano para poder acceder a las preferencias arancelarias de dicho tratado.

Quien emite este certificado es la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN) y es conocido como Documento N°255 (Guía práctica para obtener el Certificado de Origen, 2019).

A continuación se presenta el procedimiento para la solicitud del Certificado de Origen según las disposiciones del Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN (DIAN, 2020). Este procedimiento no tiene ningún costo y tendrá una vigencia de 180 días calendario a partir de la fecha de su emisión:

Paso 1: Alistar la documentación y cumplir los siguientes requisitos

- Ser productor de la mercancía

³ La *Declaración Andina de Valor* debe ser elaborada y firmada por el importador o comprador de la mercancía y se presenta por el representante legal del comprador o por quien esté autorizado para hacerlo en su nombre en la aduana de destino (Ver Anexo B).

- La persona natural o jurídica (en este caso INTERA) debe estar inscrita en el Registro Único Tributario (RUT) con la actividad económica que corresponda a la producción del producto objeto de la declaración juramentada de origen.
- Recopilar la información sobre la producción y seleccionar el criterio de origen que corresponda:
 - INTERA deberá recopilar la información solicitada y con fundamento en las normas de origen del acuerdo comercial correspondiente.
 - Declarar el cumplimiento de las mismas seleccionando el criterio de origen que corresponda al producto.
- Obtener firma digital:
 - Antes de presentar la declaración juramentada de origen, INTERA deberá obtener una firma digital a uno de los siguientes proveedores: Certicámaras, Sistema De Gestión Electrónica –SGE o Andes SCD.

Paso 2: Autorización del productor a un comercializador

Este procedimiento se requiere cuando el exportador, no es el mismo productor del producto, caso en el cual INTERA deberá:

- Crear comercializadora:
 - A través del sistema informático de la DIAN, la empresa crea o registra a la empresa que exportará el o los productos para los que ha presentado declaraciones juramentadas de origen. Para este registro se informa los siguientes datos del comercializador:
 - NIT
 - Razón social
 - Dirección
 - Ciudad
 - Correo electrónico del representante legal nombre y cédula de ciudadanía
- Autorizar comercializador:
 - A través del sistema informático de la DIAN el productor autoriza al exportador-comercializador que registró, el o los productos para los que ha presentado declaraciones juramentadas. Dicha autorización se hará por medio de un “Contrato de mandato” (Ver Anexo A).

- Declaración juramentada de origen simplificada:
 - El sistema informático de la DIAN genera una declaración juramentada de origen al exportador-comercializador, hecho que lo habilita para solicitar la expedición de pruebas de origen a la DIAN.

Paso 3: Solicitud de expedición de una prueba de origen (o certificado de origen):

Para solicitar a la DIAN la expedición de una prueba de origen, el exportador (en este caso INTERA) debe seguir los siguientes pasos y contar con la documentación requerida:

- Factura comercial de los productos que se incluyan en la prueba de origen.

- Creación de una prueba de origen:
 - A través del sistema informático de la DIAN en la opción de “certificación de origen”, se selecciona el formato del acuerdo comercial que corresponda.

- Una vez diligenciada la información solicitada:
 - Se selecciona el producto (para el cual se presentó previamente una declaración juramentada de origen) y aporta la información solicitada.

- Se anexa a la declaración juramentada, escaneada la factura comercial de los bienes que ampara la prueba de origen.

- Se firma y envía el formato de la prueba de origen:
 - Utilizando la firma digital adquirida a un proveedor de ese medio informático, se firma el formato, con lo cual queda enviada la solicitud de expedición de la prueba de origen a la Dirección Seccional de la DIAN seleccionada por el exportador.

- Expedición de la prueba de origen por el funcionario autorizado:
 - Recibido el formato de la prueba de origen diligenciado, el funcionario autorizado de la DIAN, verifica su diligenciamiento y la concordancia con la factura comercial, y expide el documento mediante su firma manuscrita y sello

de la entidad. Las pruebas de origen también se emiten como documentos digitales, cuando se ha convenido de esta manera con las partes en un acuerdo comercial (en el momento con Chile, México y Ecuador) y, por tanto, el funcionario autorizado expide el documento con firma digital.

- Se reclama en la Dirección Seccional de la DIAN que corresponda original de la prueba de origen expedida:
 - o El exportador solicita el original de la prueba de origen expedida por la DIAN en la Dirección Seccional a la que dirigió el documento. Tratándose de una prueba de origen digital, quedará disponible para su consulta por las autoridades aduaneras del país de importación por medios informáticos.

- Firma del exportador en original de la prueba de origen:
 - o El exportador, mediante su firma manuscrita, declara bajo la gravedad del juramento, que cumple con las normas de origen del acuerdo comercial que corresponda.

- Envío de la Prueba de origen al importador:
 - o El exportador envía la prueba de origen al importador.

Paso 4: Seguimiento de la solicitud

Para realizar el seguimiento a la solicitud se puede realizar a través de la plataforma <https://certificadosdeorigen.dian.gov.co/Verica/indexmex.php> con el número de radicado asignado por el sistema y verificar su estado.

Paso 5: Notificación de la respuesta

El Certificado de origen se obtiene en 1 Día hábil, ya sea de manera presencial o virtual (ver Anexo C).

b) Requisitos a la Exportación desde Colombia e Importación a Ecuador

Requisitos para exportar desde Colombia:

El primer paso para iniciar el proceso de expansión internacional es el de analizar el o los mercados potenciales en los que se quiere incursionar, en este caso el mercado de Ecuador. Es vital lograr identificar sus principales características, como por ejemplo los hábitos de consumo, la competencia interna y el marco legal propio del país destino. Además, es necesario tener en cuenta el valor agregado de la mercancía para tener mayor poder de negociación con quien esté interesado en los productos que se pretenden ofrecer.

Una vez identificada la oportunidad de exportación, haber hecho el estudio de mercado y tener confirmada la compra por parte del importador es importante conocer los documentos y procedimientos que se deben seguir para llevar con éxito la operación de internacionalización.

En este orden de ideas, los documentos necesarios para poder exportar desde Colombia son los siguientes:

- Tener el registro como exportador.
- Tener el Registro ante la cámara de comercio y obtención del NIT⁴. Este número identifica el tipo de actividad comercial y hace parte del RUT. La cámara de comercio que emita este registro se encargará de remitir a la DIAN la información pertinente para que esta asigne el NIT para que quede en el certificado de matrícula.
- Tener el Registro Único Tributario o RUT, solo así se podrán realizar actividades de comercio exterior (salvo que la operación la realice un tercero que tenga este registro).
- Conocer la Subpartida arancelaria, que para este caso en particular es como sigue:
 - o Subpartida arancelaria: **3925.90.00.00**
 - o Descripción: Artículos para la construcción; de plástico; no expresados ni comprendidos en otras partidas.
 - o Sección: 7 - Plástico y sus manufacturas; Caucho y sus manufacturas.
 - o Capítulo: 39 – Plásticos y sus manufacturas.
 - o Descripción arancelaria: - Los demás

Requisitos para importar en Ecuador:

Antes de importar cualquier tipo de producto permitido en Ecuador, es importante considerar lo siguiente (Trámites y Requisitos, 2020):

⁴ NIT o Número de Identificación Tributaria. Es asignado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia – DIAN.

- Obtener el Registro Único de Contribuyente (RUC) que expide el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- La persona natural o jurídica que desea importar debe tener su situación fiscal al día.
- Contar con la Firma Electrónica Avanzada.
- Contar con los servicios de un agente aduanal o apoderado aduanal.
- Inscribirse en el padrón de importadores.
- Realizar el encargo conferido al agente aduanal.
- Cumplir con el pago de las contribuciones y aprovechamientos aplicables, así como los gastos de almacenaje, carga, descarga, transporte de la mercancía.
- Cumplir con las regulaciones y restricciones no arancelarias que en su caso esté sujeta la mercancía (avisos, normas oficiales, permisos, etc.)
- El importador debe tener el Certificado digital para la firma electrónica y Autenticación otorgado por el Banco Central del Ecuador y Security Data.
- Registrarse en el Portal de ECUAPASS.

Como se ha mencionado antes para exportar a Ecuador desde Colombia, y según la reglamentación actual es necesario presentar cinco (5) facturas comerciales que deben contener el valor FOB, los cargos específicos del flete y cargos adicionales. Además, deberá presentarse el permiso de importación, válido para 180 días, para todos los bienes con un valor CIF de US\$ 1.500 en adelante y el duplicado del Certificado de Origen, emitido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN- de Colombia. En el caso de envío de muestras comerciales se presentarán 5 Facturas Comerciales para muestras con valores FOB por debajo de US\$ 2.000 (Perfil de Logística desde Colombia hacia Ecuador, 2019).

En cuanto al transporte terrestre de mercaderías, dado que ambos países hacen parte de la Comunidad Andina de Naciones -CAN-, y bajo lo establecido en la Decisión 399 de este organismo, los vehículos colombianos que estén habilitados y cuenten con los permisos correspondientes para su tránsito en esta zona de mercado, quedan facultados para trasladar la carga con fines de exportación ya sea de manera directa o por medio de trasbordo o cambio de cabezote (2019).

Si bien Ecuador ha impuesto algunas restricciones para cuidar su balanza de pagos, la mercadería objeto de este estudio queda fuera del marco de las mismas, permitiendo la libre exportación y respectiva importación de los perfiles plásticos con origen de plástico reciclado⁵.

Por su parte, la Corporación Aduanera Ecuatoriana -CAE-, para el ingreso de mercadería a su territorio exige el original o copia negociable del documento de transporte acorde a cada modalidad, además de la factura comercial original y la Declaración Andina de Valor (B-DAV)⁶ además de la póliza de seguro correspondiente. El tiempo estimado de todo el proceso aduanero para el ingreso a territorio ecuatoriano oscila entre los 3 y 4 días promedio.

Como se mencionó antes ambos países, Colombia y Ecuador, pertenecen a la CAN y bajo este esquema la mercadería objeto de este estudio paga arancel 0% (cero) por las preferencias particulares de la decisión 342 de este organismo.

Se presenta a continuación los impuestos a considerarse de manera regular para las operaciones aduaneras de importación en Ecuador.

Los impuestos relacionados con la operación aduanera se manejan de la siguiente forma:

Impuesto	Porcentaje (%)
AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las mercancías)	20% sobre el CIF
ARANCEL ESPECÍFICO	0%
ANTIDUMPING	0%
FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)	0,50% sobre el CIF
ICE (Impuesto a los Consumos Especiales) AD-VALOREM	5%
ICE ESPECÍFICO	N/A
IVA (Impuesto al Valor Agregado)	12% (CIF+ADV+FOD+ICE+SALVAGUARDIA)

⁵ Dentro de los productos más afectados por esta medida se encuentran confitería, bebidas, cosméticos, artículos para el hogar, telefonía celular, artículos de entretenimiento, calzado, textiles, autopartes, perfumes, frutas, verduras y cereales (2019).

⁶ La Declaración Andina del Valor - DAV es un documento que da información sobre la transacción comercial y hace parte de las normas andinas de Valoración Aduanera. Permite contar con una normativa común para determinar la base imponible de los derechos aduaneros y los impuestos que apliquen en los procesos de importación de las mercancías (CAN, s.f.).

SALVAGUARDIA POR BALANZA DE PAGOS	30% Y 35% *
SALVAGUARDIA ESPECÍFICA	N/A
TASA DE CONTROL	N/A

*Cupos COMEXI 627 según las partidas arancelarias.

**Fuente: DHL Express.

En cuanto a las normas fitosanitarias, si bien Ecuador aplica la norma NIMF 15 (Norma Internacional de Protección Fitosanitaria para reducir el riesgo y / o dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera -incluida la de estiba-) a partir del 30 de septiembre de 2005, para el caso particular de la exportación de INTERA, esta queda exenta dado que los pallets sobre los cuales se transportarán los perfiles y el resto de partes propios del producto van sobre pallets hechos en plástico con los mismos materiales de la empresa y no requieren este tipo de certificación.

Dado el caso que la exportación se hiciera en este tipo de pallets de madera, se deberá acceder a este certificado que garantice el cumplimiento de esta norma y el ente regulador encargado de dicho certificado será el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA.

3. LA INDUSTRIA: LA CONSTRUCCIÓN Y EL PLÁSTICO RECICLADO

Panorama macroeconómico de Ecuador

Ecuador, país ubicado en sur américa entre Colombia y Perú, es uno de los países con mayores desigualdades socioeconómicas de la región. Con una población de aproximadamente 17 millones de habitantes, las mayores tasas de concentración se encuentran en Guayaquil (con casi 3 millones de habitantes) y Quito (con casi 2 millones de habitantes) (Datos Macro, 2018).

Debido a diversas crisis económicas que ha pasado este país, principalmente la crisis de 1999-2000, llevaron que la economía se dolarizara a partir de 2001 y apenas hasta hace un par de años (desde 2015) se ha visto un leve crecimiento en su economía, con un indicador de crecimiento del PIB de 1.4% para 2018, índice menor al de 2017 donde su tasa de crecimiento fue del 2.4% (Datos Macro, 2018). Por otro lado, es uno de los países con peores índices de PIB per cápita, ocupando el puesto 132 entre 228 con un ingreso promedio por persona al año de USD 6.350 aproximadamente para 2018 (Banco Mundial, 2019).

Ecuador es un país altamente dependiente del petróleo (hace parte de la OPEP), con una producción promedio de 517 mil barriles al día, y la tercera parte de sus ingresos por exportaciones se ve relacionado a este recurso natural. Por este mismo motivo es gran importador de bienes de consumo, industria y servicios (además de los derivados de petróleo) obtenidos de sus principales socios comerciales como Estados Unidos (22,8%), China (15,4%), Colombia (8.7%), Panamá (6,4%), Brasil (4,4%) y finalmente Perú (4,2%) (The World Fact Book, 2019).

Según el Texto Unificado de Legislación Secundaria, Medio Ambiente, Libro VI –TULAS-, 2015, es tema de prioridad nacional la gestión integral de residuos dado el gran volumen que se genera en Ecuador. Con más de 4 millones de toneladas métricas al año de residuos, donde el plástico representa el 11% de estos (IRR, 2015) las políticas de gestión de residuos sólidos son de obligatorio cumplimiento, tanto para las empresas que producen bienes cuyos materiales terminan como residuos, así como para las empresas que son importadoras o comercializadoras de productos de uso y consumo cuyos elementos generen basuras.

Bajo este régimen, la Autoridad Nacional Ambiental es la encargada de emitir dichas políticas en pro del ambiente fortaleciendo la educación ambiental y generando consciencia sobre la

importancia de la reutilización de materiales y su correcta disposición para aprovechar y fomentar el uso de materiales reciclados:

“(…) manejo integral de residuos, responsabilidad extendida del productor/importador, minimización de la generación de residuos, minimización de riesgos sanitarios y ambientales, fortalecimiento de educación ambiental en manejo de residuos, y, fomento al desarrollo de aprovechamiento y valorización de residuos” (IRR, pág. 18).

Es importante notar que dentro de las políticas públicas de Ecuador enmarcadas en el desarrollo ambiental, este cuenta con un Acuerdo Ministerial -AM#21- según el cual *los importadores o fabricantes deben contar con un Plan que fomente la reducción, reciclado y otras formas de valorización de productos plásticos* (pág. 19).

En este sentido, tener un marco normativo que vele por la estabilidad del medio ambiente, el reciclaje y las buenas prácticas en separación de residuos, y además se ofrezcan beneficios tributarios para aquellos productores de botellas retornables, es un elemento de gran importancia para empresas como INTERA. Si bien los residuos generados en este territorio no hacen parte del proceso productivo de la empresa colombiana, el hecho de introducir una marca que tiene un alto nivel de compromiso ambiental, además de aportar a las políticas públicas de sostenibilidad del país al que pretenden ingresar, genera mayores índices de confiabilidad y compromiso con el territorio, el mercado y los consumidores.

La industria del reciclaje, tanto en Ecuador como en el resto de Latinoamérica, ha presentado un fuerte crecimiento en los últimos años. El aumento en el nivel de consumo y la necesidad de buscar alternativas ambientales y que, a su vez, generen motores de negocio, son los principales factores que impulsan este incremento. Además, cada vez ha ido cobrando más fuerza la actividad del sector privado en cuanto a participar activamente en la industria del reciclaje que durante los últimos años se ha incrementado debido a la creciente cantidad de residuos.

En Ecuador, y según la IRR - Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo -, entre los años 2012 y 2014 los residuos PET⁷ crecieron un 170% alcanzando casi las 50 mil toneladas.

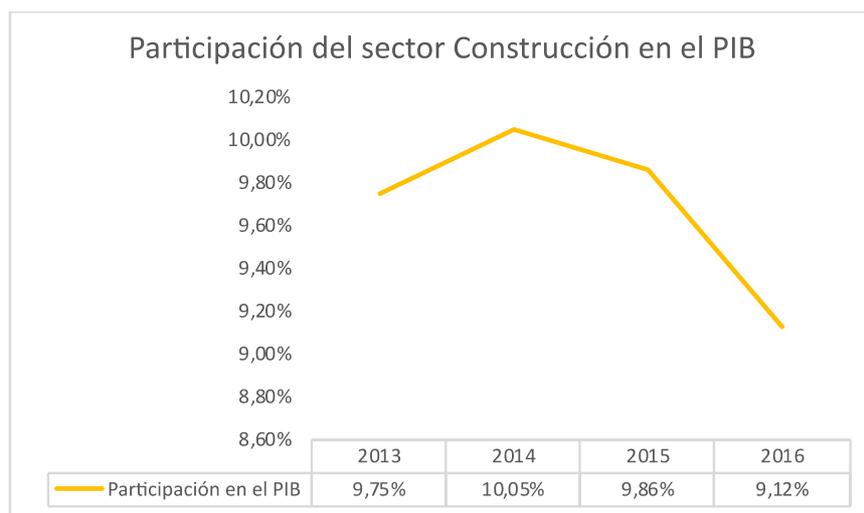
⁷ PET: Polietileno tereftalato-poliéster, es un polímero plástico obtenido a partir del etileno y el paraxileno. Se utiliza para fabricación de envases, láminas y textiles dada su alta resistencia. Es el plástico más utilizado en el mundo por su bajo índice de contaminación y por ser totalmente reciclable.

Este interés se ha generado, en principio, por la creciente demanda de plásticos y demás materiales y residuos aptos para reciclaje por parte del segundo socio comercial más importante del país: China.

Es importante anotar que Ecuador se enfoca en la comercialización de residuos y materiales reciclables, mas no en actividades que generen valor agregado a éstos. En este punto, la propuesta de negocio de empresas como INTERA genera un gran diferencial en el mercado ya que, si bien el negocio principal de esta empresa no es la comercialización de residuos en su estado virgen, sí lo es la transformación de estos materiales en nuevos productos con valor agregado y eso hace que éstos tengan un mayor atractivo dentro de este mercado elegido como destino para su proceso de internacionalización e inserción en los mercados internacionales.

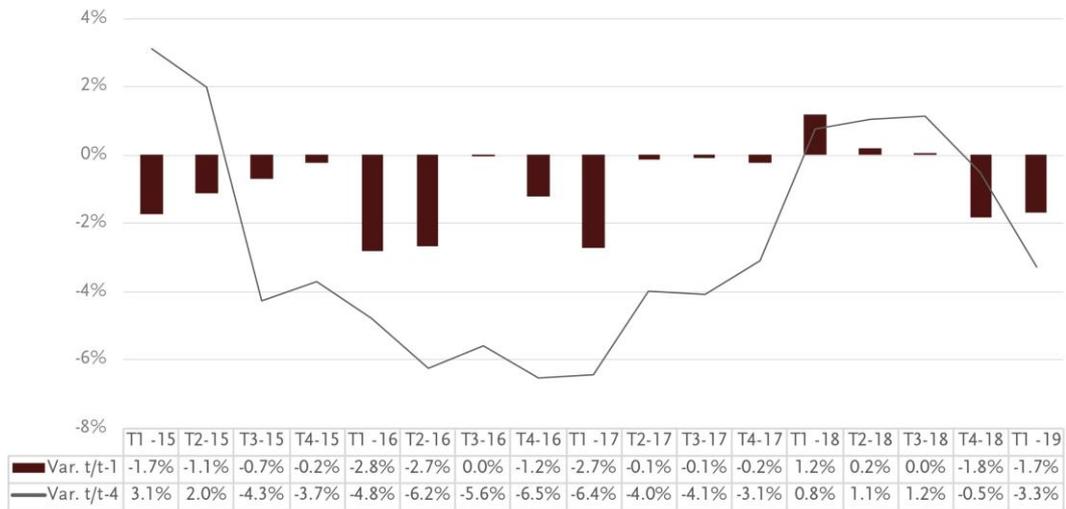
Industria de la construcción en Ecuador

El sector de la construcción en Ecuador es un dinamizador de la economía nacional, y si bien fue un sector de crecimiento importante desde 2011 donde representó el 17,6% del PIB, desde 2014 ha tenido una desaceleración considerable que se mantiene hasta la actualidad.



* Fuente: Elaboración propia con información tomada de la Corporación Financiera Nacional (CFN): “FICHA SECTORIAL: CONSTRUCCIÓN”. Agosto de 2017 - Subgerencia Nacional de Análisis e Información (Corporación Financiera Nacional, 2017)

TENDENCIA TRIMESTRAL DEL PIB CONSTRUCCIÓN
Fuente: Banco Central Del Ecuador (BCE)



* Fuente: Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador (APIVE, 2019).

En principio esta caída se debe a la reducción de inversión en obras públicas, que en 2019 cayó un 18% en comparación con el año anterior, sumado a una desaceleración de oferta de créditos para vivienda. En cuestiones de vivienda de interés social, con una medida promedio de 40 mt², ésta puede tener un costo aproximado de US\$40mil (Primera Impresión - Ecuador TV, 2019), y si a esta situación se le suma los elevados niveles de desempleo, la demanda de este tipo de bienes de este sector no presenta un futuro alentador (El Comercio, 2020).

Índice de precios de los materiales de construcción

Si bien el índice de precios de los materiales de construcción se ha mantenido estable durante los últimos años (a partir de 2017), la tendencia indica que estos seguirán en aumento como se puede observar en el siguiente gráfico.



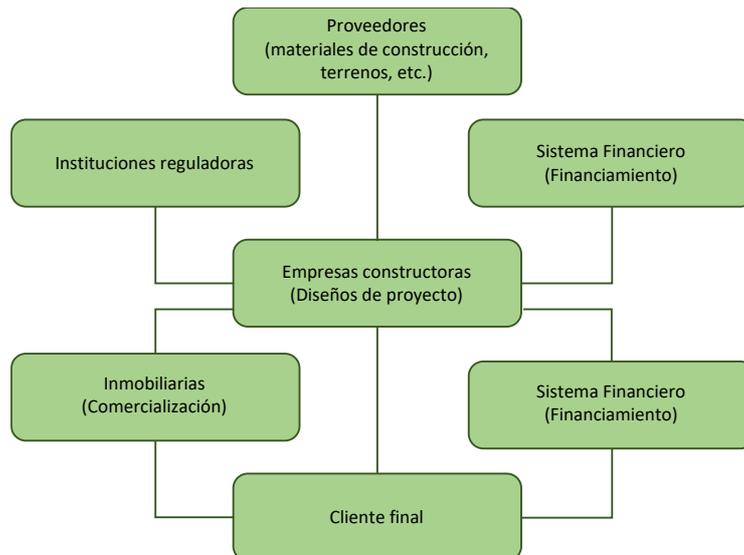
*Fuente: Tomado de “Ecuador en Cifras” (Ecuador en Cifras, 2019).

Estructura del sector de la construcción

El sector de la construcción se compone de varios actores interconectados entre sí. En principio se encuentran los proveedores de materias primas, los terrenos, maquinaria y otros que son necesarios para el desarrollo normal de esta actividad económica.

Por otro lado, tenemos los entes reguladores como el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, entidades que otorgan los permisos de construcción y demás requisitos y autorizaciones. Seguido de esto tenemos las empresas constructoras como tal que son las encargadas del diseño de los edificios, casas, locales y otros y, en conjunto, tienen relación directa con las inmobiliarias que se encargan de la comercialización de estas construcciones.

El sector financiero es otro de los actores que, particularmente para este sector, es de suma importancia. La financiación, el acceso a los créditos y las facilidades de pago determinan en gran medida el acceso a vivienda y que ésta sea una realidad. Finalmente, y no menos importante, están los clientes o compradores que, de acuerdo a sus necesidades, recursos y capacidad adquisitiva serán los que permitan que el sector sea dinámico.



* Elaboración propia, tomado de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/02/Sector-Construccion-Versin-Pblica.pdf>

Como se muestra en el diagrama anterior, todos los actores están interconectados entre sí y un cambio o impacto en cualquiera de ellos tiene repercusión sobre los demás.

Este es el motivo por el cual el sector de la construcción en Ecuador se ha visto afectado como se mencionó antes. Una alta tasa de desempleo, sumado a la dificultad de acceder a créditos, además de valores elevados de las construcciones han resultado en una desaceleración de este rubro.

Ecuador es un país que presenta déficit de vivienda en los sectores de mayor vulnerabilidad y pobreza, por este motivo ha lanzado un proyecto desde el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) para reducir estos indicadores. Esta iniciativa llamada “Programa Sectorial Casa para Todos”⁸ cuenta con apoyo de organismos internacionales, como el BID⁹, principal socio multilateral del Gobierno de Ecuador, que recientemente destinó US\$200 millones para financiar esta iniciativa con la que se pretende aumentar a un 95% para 2021 la tenencia de vivienda (propia) digna (Banco Interamericano de Desarrollo, 2019).

⁸ La descripción completa del “Programa Sectorial Casa para Todos” puede encontrarse en el siguiente link: <http://www.casaparatodos.gob.ec/programa-casa-para-todos/>

⁹ BID: Banco Interamericano de Desarrollo

Es importante anotar que, aún cuando INTERA no pretende apuntarle a este tipo de vivienda de interés social, sí es importante conocer el comportamiento del sector como un todo y de esta manera poder identificar oportunidades de mercado que se conviertan en nuevos objetivos de venta para la empresa.

En este sentido sí vale resaltar que los valores de los modulares de vivienda que ofrece esta PYME son altamente competitivos en el mercado de Ecuador pues, como se mencionó antes en el desarrollo de este análisis, un modular de 42mt² empieza a partir de los US\$7.000 por modular en condición EXW, muchísimo menor que los valores mencionados anteriormente y, con una mayor probabilidad, el acceso a los créditos para vivienda puede representar un atractivo en el mercado de las viviendas sustentables y con valores muchísimo inferiores que las de tipo de tradicional, o con materiales secos.

Normativa vigente en Ecuador

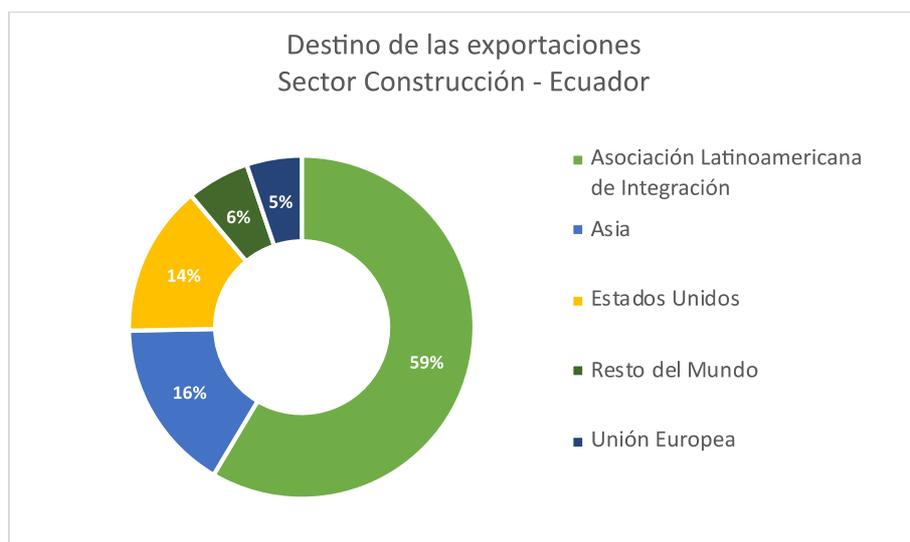
En cuanto a la industria de la construcción, es fundamental que cualquier forma de construcción, ya sea tradicional o modular, cumpla con la NEC 2015, es decir la Norma Ecuatoriana de la Construcción en su versión más actualizada. Esta norma es establecida por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda y por la Secretaría de Gestión de Riesgos, ambas entidades pertenecientes al estado de Ecuador¹⁰.

Es importante mencionar que INTERA cumple con los requerimientos que especifica esta norma.

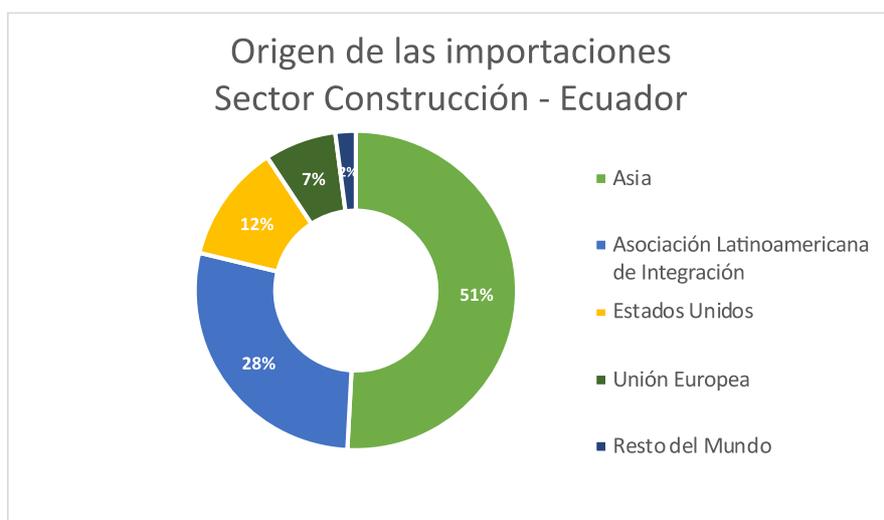
¹⁰ Para consultar la NEC 15 dirigirse a: <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/documentos-normativos-nec-norma-ecuatoriana-de-la-construccion/>

Estadísticas de comercio exterior

Ecuador es un país que, en el sector de la construcción, tiene como principal mercado de sus exportaciones a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), seguido por Asia y Estados Unidos.

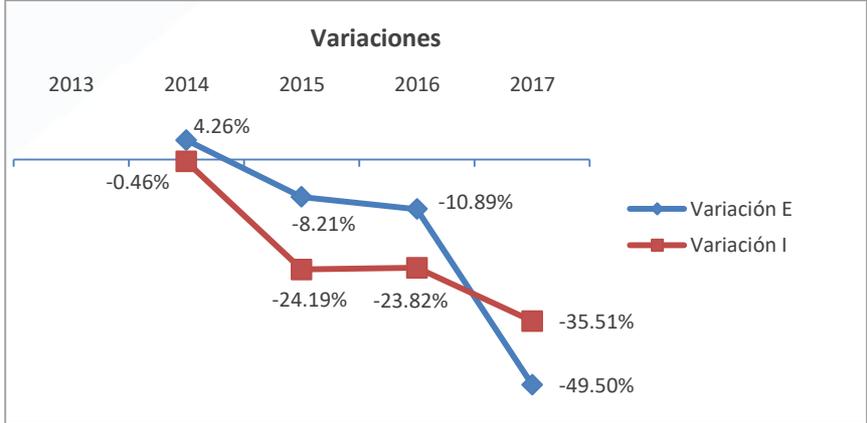
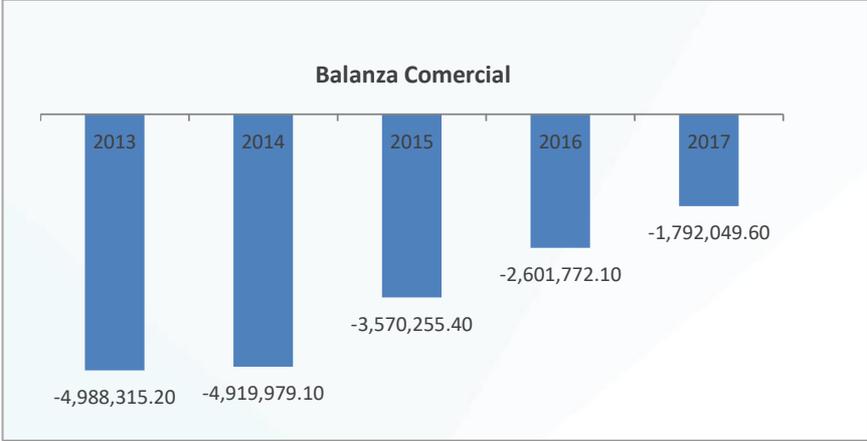


Por otro lado, en cuanto a las importaciones, sus principales proveedores de insumos y otros asociados a este sector provienen, como se muestra a continuación, de Asia principalmente, seguido de la ALADI y de Estados Unidos.



* Fuente de ambos gráficos: Elaboración propia con información tomada de la Corporación Financiera Nacional (CFN): "FICHA SECTORIAL: CONSTRUCCIÓN". Agosto de 2017 - Subgerencia Nacional de Análisis e Información (Corporación Financiera Nacional, 2017)

En cuanto a la balanza comercial del sector, según la Ficha Sectorial de la Construcción (2017), la balanza comercial asociada al sector construcción ha sido históricamente negativa. Esto quiere decir que sus importaciones son mayores que sus exportaciones y, como se muestra a continuación las variaciones mantienen la tendencia para el déficit en este aspecto.



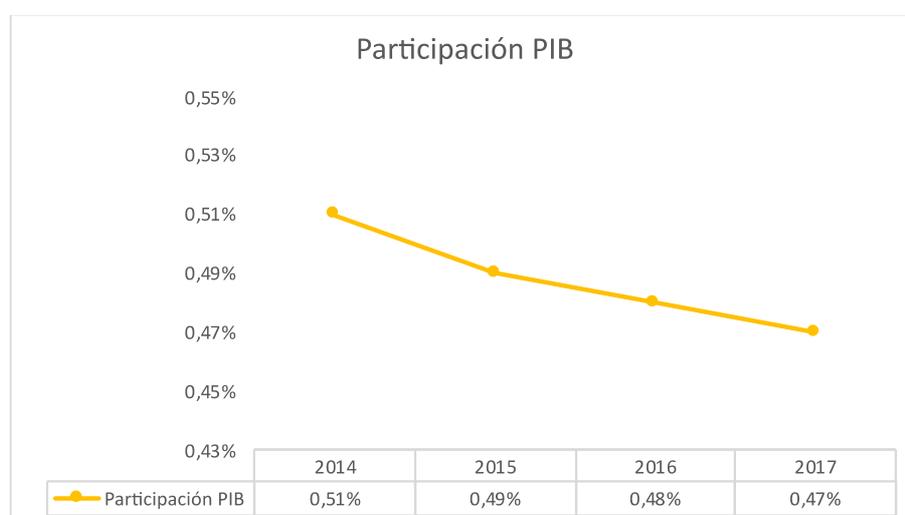
* Fuente: Corporación Financiera Nacional (CFN): “FICHA SECTORIAL: CONSTRUCCIÓN”. Agosto de 2017
 - Subgerencia Nacional de Análisis e Información (Corporación Financiera Nacional, 2017).

Industria del plástico reciclado en Ecuador

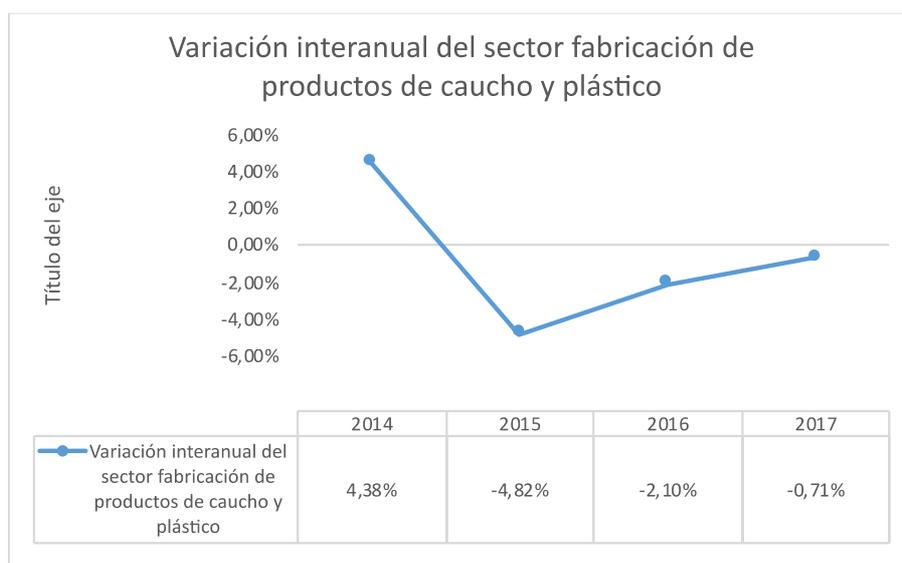
Según el Ministerio de Ambiente de este país, y a través de su Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos (MAE-PNGIDS), los residuos sólidos generados por las 221 municipalidades que integran el territorio nacional superan los 4,1 millones de toneladas métricas al año. De éstas el 11% corresponde a residuos plásticos y el 25% del total de residuos generados tiene potencial de ser reciclado (IRR, 2015).

No en vano, el sector se ha convertido en una nueva matriz productiva del Ecuador. Con más de 3.200 empresas que componen el sector (de las cuales casi 200 corresponden a empresas de aprovechamiento y transformación), se genera una producción superior a los US\$220 millones anuales. Si bien el impacto de este rubro en el PIB está por debajo de otros sectores, sí se ha convertido en un foco de interés y protección por parte del Gobierno Nacional, principalmente por el alto impacto laboral que representa, con más de 20.000 recicladores aproximadamente (la mayoría concentrados en las ciudades principales de Guayaquil y Quito), completamente dependientes del desarrollo de este sector que, día a día, cobra más formalidad e importancia (pág. 14).

Sobre el impacto del sector en el PIB, se muestra a continuación la información con los datos desde 2014 hasta 2017 en donde se puede notar que, aún cuando es un sector de gran importancia para el país, actualmente se presenta una tendencia a la baja en su participación.



En cuanto a la variación interanual se puede notar una leve mejora a partir de 2015.



* Fuente de los gráficos: Elaboración propia con información tomada de la Corporación Financiera Nacional (CFN): “FICHA SECTORIAL: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO”. Noviembre de 2019 - Subgerencia Nacional de Análisis e Información (Corporación Financiera Nacional, 2019).

En cuanto a la industria de reciclaje, tanto en Ecuador como en la región, se ha podido observar un crecimiento importante y constante. Esto se debe, en principio, al aumento en el volumen de residuos sólidos provocados por un incremento en los niveles de consumo y por el aumento de las materias primas importadas para la fabricación de estos bienes y otros servicios. Esto ha llevado a que se generen inversiones y oportunidades para la recuperación de estos residuos resultando en el desarrollo de cadenas productivas para gestionar al aprovechamiento y transformación de los residuos en nuevos productos o materias primas que reingresen a los mercados.

Estructura del sector del plástico

En cuanto a estructura sectorial es importante considerar todos los actores que hacen parte del mismo y su aporte dentro del desarrollo de la industria.

Por un lado tenemos el sector público o Gobierno cuyo rol es el de garantizar un juego de normas, leyes y procesos que garanticen la gestión eficiente de los residuos sólidos plásticos, en principio, y como la mayor de sus responsabilidades, para proteger el medio ambiente. En este sentido, es importante promover políticas que permitan desarrollar el sector y es de vital importancia ya que, a partir de esto, se generan dinámicas económicas que incentivan la aparición de negocios, empresas y proyectos que, a su vez, impactan de manera directa la generación de empleo.

Por otro lado están las empresas privadas cuyo rol es el aprovechamiento de oportunidades comerciales a partir de un marco regulatorio vigente y efectivo. Si bien la generación de rentabilidad de las empresas es su motor principal, el hecho de aportar a un sector desde una perspectiva ambiental es un gran valor agregado, teniendo en cuenta que la conciencia del reciclaje y de la sustentabilidad son factores decisivos para los consumidores.

Las organizaciones civiles, por su parte, cumplen un rol esencial pues son las encargadas de encaminar la industria y su desarrollo a partir de la estructuración de la mano de obra disponible para las tareas de reciclaje. De manera general quienes se hacen cargo de estas labores de recolección y reciclaje en su etapa inicial pertenecen, la mayoría de los casos, a sectores vulnerables de la población a la que pertenecen y el hecho de contar con organizaciones que los respalden y velen por sus derechos civiles y laborales es indispensable para el buen desarrollo de sus actividades.

Finalmente, e igualmente importante, está la sociedad civil. Esta será la encargada, como un todo, de aportar tanto mano de obra como factores productivos, así como de aprobar o no la gestión de las empresas dentro de la sociedad y medir su impacto dentro del entorno económico y social.



Normativa vigente en Ecuador

En principio, y como punto de partida está la Constitución de la República de Ecuador de 2008. En ella se establecen los lineamientos generales para la Gestión Integral de Residuos Sólidos (GIRS) a cargo de los gobiernos municipales descentralizados que son los responsables de la prevención de la contaminación y del régimen ambiental garantizando así los derechos civiles de los ciudadanos y los derechos de la naturaleza.

Por otro lado, se encuentra la Ley de Gestión Ambiental de 1999¹¹ en donde se establecen los principios y directrices de la Política Ambiental estableciendo obligaciones y derechos de los sectores público y privado. Esta Ley establece el reciclaje como uno de sus pilares principales (ACNUR, 1999).

Está también el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización (COOTAD) de 2010 que establece las obligaciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados en el marco de la gestión ambiental (OEA, 2010).

Sumado a lo anterior, encontramos también una serie de leyes nacionales complementarias cuya finalidad es fortalecer el control de la gestión ambiental responsable y garantizar el cumplimiento de lo establecido y velar por el cuidado de éste. Es así como aparecen el Código Orgánico Integral Penal (COIP) de 2014 que tipifica los delitos en contra del medio ambiente y la naturaleza en materia de biodiversidad y la Ley Orgánica de Salud Pública de 2006 que establece las normas básicas para la preservación del ambiente en materias relacionadas con la salud humana. Además, está el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 que busca garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global, el Texto Unificado de Legislación Secundaria, Medio Ambiente, Libro VI –TULAS de 2015 que declara como prioridad nacional la gestión integral de residuos sólidos no peligrosos y desechos peligrosos y/o especiales y, finalmente, las Políticas Ambientales, los Acuerdos Ministeriales y las Normas Técnicas de gestión ambiental (IRR, 2015).

Como se puede observar, la normativa que rige en este país es amplia y suficiente para garantizar el buen vivir permitiendo el desarrollo de una manera responsable y sostenible.

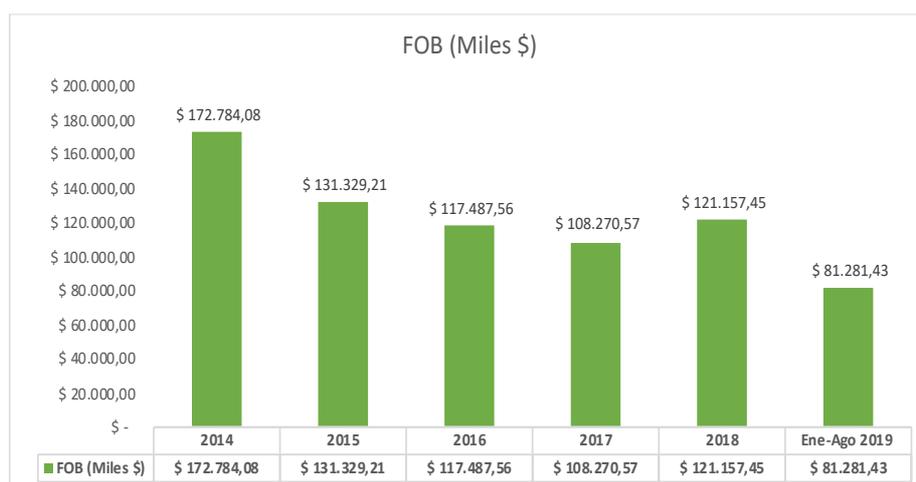
¹¹ Ley N° 37/1999, De Gestión Ambiental. Ro 245, 30 De Julio De 1999 - La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR, 1999).

Estadísticas de comercio exterior

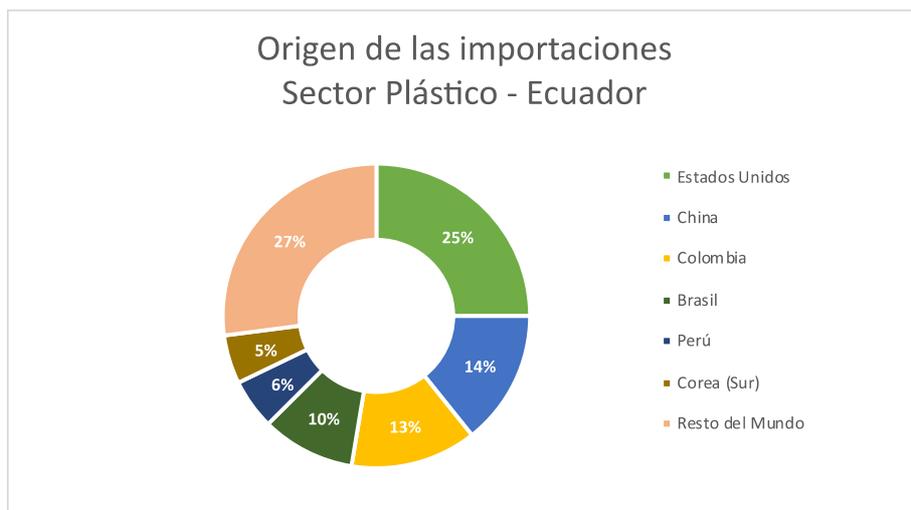
Ecuador es un país que, en el sector del plástico, tiene como principal mercado de sus exportaciones a Colombia, seguido por Perú y Chile.



En cuanto al valor de estas exportaciones es importante notar que, como se ha mencionado durante el desarrollo de este análisis, a partir de 2014 el sector del plástico ha tenido una desaceleración importante, y en esta medida se afectan directamente las exportaciones como se observa a continuación.



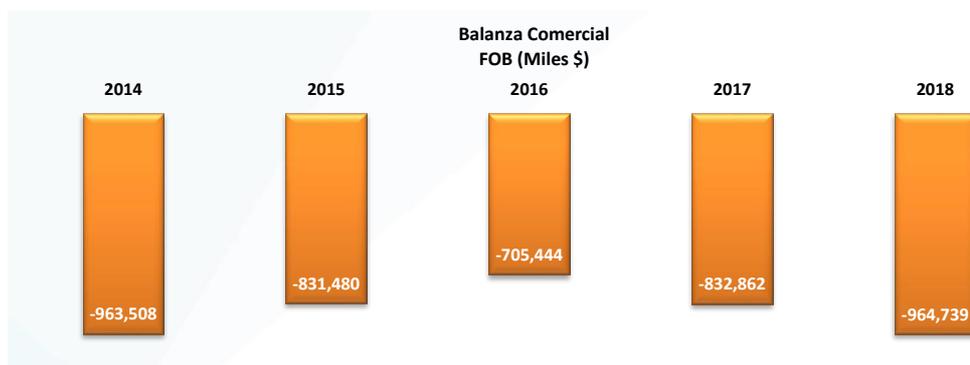
Por otro lado, en cuanto a las importaciones, sus principales proveedores de insumos y otros asociados a este sector provienen, como se muestra a continuación, de Estados Unidos, seguido por China y Colombia.



* Fuente de los gráficos: Elaboración propia con información tomada de la Corporación Financiera Nacional (CFN): “FICHA SECTORIAL: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO”. Noviembre de 2019 - Subgerencia Nacional de Análisis e Información (Corporación Financiera Nacional, 2019).

En cuanto a la balanza comercial del sector, según la Ficha Sectorial de la Construcción (2019), la balanza comercial asociada al sector de productos de plástico es deficitaria. Esto quiere decir que sus importaciones son mayores que sus exportaciones y, como se muestra a continuación las variaciones mantienen, desde 2016, la tendencia para el déficit en este aspecto.

En 2018, las exportaciones del sector representaron solamente el 11% del total de las importaciones (2019).



* Fuente del gráfico: Corporación Financiera Nacional (CFN): “FICHA SECTORIAL: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO”. Noviembre de 2019 - Subgerencia Nacional de Análisis e Información (Corporación Financiera Nacional, 2019).

4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Marco teórico

Para el desarrollo de este análisis de inserción de mercado y expansión internacional de los productos INTERA a partir del modelo de análisis de las 4P, se tomarán como referencia los conceptos desarrollados por los autores Gabriel Horacio Sueldo (para lo relacionados a la comercialización internacional), Roberto D. Bloch y José Luis Racciatti (para lo relacionado al transporte, seguros e Incoterms) y Pablo Gabriel Pirotta (para la técnica aduanera y temas relacionados). Estos autores son además docentes de la Maestría en Gestión Empresarial del Comercio Exterior y de la Integración (MGECEI) de la Universidad de Buenos Aires (UBA), en Argentina, y han dejado plasmados sus conceptos en el libro *Gestión del Comercio Exterior* (D. Albornoz, y otros, 2013), obra que será tomada como marco teórico y referente de donde partirán los conceptos que serán la base de este análisis para el desarrollo de este plan de internacionalización para esta PYME colombiana.

Análisis de factibilidad

Así pues, basado en los conceptos teóricos que se tomarán como base para el desarrollo de el análisis de factibilidad para INTERA en el mercado ecuatoriano, se mencionan durante el desarrollo de este plan de internacionalización los siguientes:

- Análisis de mercado o *marketing mix*
- Análisis de costos
- Análisis logístico

Además de lo anterior se presentará también la matriz FODA (desarrollada por Albert S. Humphrey) con la finalidad de identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que deben considerarse al momento de analizar el desarrollo estratégico de las empresas y así apuntar al mejor aprovechamiento de los mercados permitiendo la sostenibilidad de los negocios en el tiempo.

Análisis de mercado o *marketing mix*

Es el conjunto de acciones de una empresa que generan valor a la oferta que va dirigida al segmento o mercado meta. Para este fin es de vital importancia una buena comunicación para transmitir de manera adecuada el objetivo último que es la satisfacción de necesidades del consumidor (Sueldo, 2013).

Dicho análisis de mercado se compone del análisis de cuatro variables principales, todas ellas controlables por la empresa: *Producto, Precio, Plaza y Promoción*.

Como se mencionó antes, el producto elegido para este análisis es el de la *ecovivienda rural de 42 mts² sin corredor*.

Producto

VIVIENDA
42 mt²

ecovivienda Rural[®]



Con corredor



Sin corredor



Vista de planta

 **intera**
productos sostenibles en plástico

Características de las ecoviviendas INTERA de 42 mts²:



Tipo de vivienda: 6x7	Con corredor	Sin corredor
Área total	76 mt ²	53,2 mt ²
Área privada	42 mt ²	42 mt ²
Habitaciones	2	2
Cocina	1	1
Sala- Comedor	1	1
Baño	1	1
Zona de lavado Interna	0	0
Dimensiones	10 X 7	6 X 7

ÁREAS
Habitación #1: 11,72 m²
Habitación #2: 8,76 m²
 Cocina: 3,71 m²
 Sala comedor: 8,76 m²
 Baño: 1,85 m²
 Pasillo externo: 2,98 m²
Área cuartos: 37,8 m²
Área total: 40,6 m²

Características

-  Fácil de instalar y transportar
-  Seguras y sin humedades, mejora la habitabilidad.
-  Pueden ser reubicadas y/o movilizadas

Beneficios

- Productos y estructuras modulares que cumplen con requisitos de PRODUCTOS VERDES. *Responsable ambientalmente.*
- Recuperación y reutilización de materiales derivados de procesos de producción y extracción limpia, no tóxicos para la salud humana y 100% RECICLABLES.
- Insumos para la construcción, más resistentes, con un menor grado de mantenimiento y a precios competitivos.

Este tipo de ecovivienda INTERA incluye:

- Muros
- Estructura metálica Perfil tipo "C"
- Teja en PVC termoacústica
- Puertas
- Chapas
- Ventanas

Complementos:

- Ducha
- Sanitario
- Lavamanos

- Lavaplatos con mezón
- Barra de cocina
- Lavadero plástico
- Canales plásticos Instalaciones eléctricas en MT

No incluye:

- Mano de obra de montaje (se calcula según lugar de instalación)
- Losa de cimentación
- Sistema sanitario y agua residuales
- Transporte

Se puede adicionar:

- Paneles solares
- Sistemas de aguas residuales
- Lavatraperero
- Piso plástico con estructura palafítica
- Tanques para recolección de aguas lluvias

Se pueden elegir los colores:



Es importante mencionar en este punto que, si bien se desarrolla el análisis de factibilidad de exportación para los modulares ecovivienda INTERA de 42 mts² sin corredor, hay otras opciones como se menciona a continuación:

- Modular de 36 mts² (con y sin corredor)
- Modular de 54 mts² (con y sin corredor)

- Modular de 66 mts² (con y sin corredor)

Especificaciones del sistema constructivo y sus componentes

Sistema para paredes

- Perfil plástico extruido (PEAD – Polietileno de alta densidad).
- Medidas: 4 cm de espesor x 9 cm de ancho, largo hasta 6m (modulado a 1m)
- Aislante Termo acústico.
- Colores del perfil: blanco marfil, avellana, naranja, o café caoba.
- Peso aproximado 1 m lineal: 1,2 kg –
- Peso aproximado x 1m² (13 perfiles): 15 kg.

Cubierta

- Teja Trapezoidal PVC color verde, azul, roja o blanca con diseño arquitectónico profesional de menor absorción de calor y alta tasa de radiación en la superficie.
- Alto de cresta: 2.5 cm
- Ancho teja: 1.07 m Largo: 3.9 m
- Peso: 4.1 kg/m²

Estructura

- Columnas - conector tubular con perfil plástico de 8x8 cm o perfil metálico de 5x5cm con acabado pintura electrostática blanca, negra o naranja; según lo acordado.
- Vigas de amarre cubierta perfil metálico de 5 x 10 cm y correas de cubierta de 3” x 1 1/2” calibre 16.
- Ensamblajes de la estructura metálica realizada con tornillería carraje de 3/8. (platinas en hierro soldadas a columnas). Cálculo estructural con norma Colombiana NSR-10. (se entrega con planos y renders).

Ventanas en PVC o aluminio

- PVC Tipo corrediza Marcos y naves soldados por termo fusión con pisa vidrio a presión, espesor de marco 48 mm Vidrio de 4 mm.
- Aluminio dos o una hoja, fabricada con perfiles extruidos con aleación de aluminio 6063 T5, acabado lacado blanco.

- Medidas: 1,12 x 0,95 m.

Perfil en C (PVC) elemento de unión

- Perfil plástico fabricado en PVC color blanco o negro.
- Elemento conector de unión, fijado a columnas para ensamble de paredes confinadas.
- Pestaña: 2 cm
- Ancho interno: 4 cm
- Espesor del perfil: 2mm
- Peso x ml: 120gr.

Puerta

- Marco y puertas metálicas pintadas con pintura poliuretano o puertas con revestimiento plástico.

Piso plástico opcional

Módulos plásticos de 48 cm x 6 m de largo o según modulación del sistema constructivo a instalar. Los pisos plásticos son utilizados normalmente para estructuras palafíticas.

Precio

El precio que se defina para un producto a comercializar es uno de los factores fundamentales a la hora de realizar un análisis de internacionalización. A través de este se podrá establecer la cotización de los mismos en los mercados internacionales permitiendo identificar las condiciones de transacción y los instrumentos de pago para este fin.

El objetivo de los precios es el de maximizar el beneficio a largo plazo (lo que no implica adoptar precios altos), a través de la obtención de una cuota de mercado (relación de precio versus demanda) en donde lo ideal será lograr implementar precios estables en el tiempo.

Para INTERA la gestión de precios (que parte de todos los costos en los que incurre para la producción, distribución y mercadeo) es esencial dado que, como empresa PYME, tiene mayores restricciones debido a lo limitado de sus recursos (financieros y de mano de obra), por lo tanto, el precio definido para los productos en plaza se convierte en uno de los mayores

elementos de éxito o fracaso en el comercio internacional. La definición de los términos de negociación y los incoterms, las formas de pago y sus plazos, los instrumentos de cobro y el lugar de entrega definirán, en gran medida, la viabilidad de este proyecto de expansión internacional.

La construcción del precio de exportación, en manera general, es como sigue:

COMPONENTES DEL PRECIO
Costo de la mercancía en depósito + Gastos de administración, venta y financiación de la exportación + Envase, etiquetado y embalaje para la exportación + Transporte y seguro hasta frontera, puerto o aeropuerto local + Gastos bancarios, comisiones, otros + Gastos de embarque y del despachante de aduana + Derechos y tasas de exportación (si aplica) + Costos de los documentos y de los trámites de exportación + Utilidad - Devoluciones impositivas (si aplica)
PRECIO FOB + Seguro de transporte internacional de mercancía + Flete internacional
PRECIO CIF + Gastos de puerto y despacho aduanero + Tributos y tasas de importación (si aplica)
COSTO DE LA MERCANCÍA NACIONALIZADA + Transporte y seguro hasta el depósito del comprador
PRECIO DDP + Costos bancarios, comisiones, otros + Margen de Utilidad e impuestos del importador + Gastos administrativos, de venta, financieros, otros
PRECIO DE VENTA MAYORISTA + Precio de compra + Gastos de administración, venta, financieros, otros + Margen de Utilidad e impuestos
PRECIO DE VENTA MINORISTA + Precio de compra + Gastos de administración, venta, financieros, otros + Margen de Utilidad e impuestos
PRECIO AL CONSUMIDOR FINAL

* (Sueldo) — Notas explicativas en su curso de Comercialización Internacional, 2018. Universidad de Buenos Aires.

Más adelante, en el desarrollo de este trabajo, se mostrará de manera desagregada la composición de los costos y el precio finalizado de acuerdo al incoterm elegido para la inserción

en el mercado de Ecuador, partiendo de la premisa que la distribución se hará por vía terrestre, por lo tanto, podrá referirse a alguno de los siguientes incoterms, o términos de comercialización internacional EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DPU o DDP¹².

Para la *ecovivienda INTERA de 42 mts² sin corredor* el precio a público, condición **EXW** (*Ex-Work*, es decir puesto en la propia planta productiva de INTERA), sin contar viáticos, es de **USD 7.000**¹³ por modular sin incluir ninguno de los productos opcionales que se ofrecen y sin considerar materiales de empaque o embalaje adicionales.

Plaza o distribución

La distribución comercial permite a las empresas hacer disponible la oferta de sus productos, acercando los bienes y servicios a los consumidores reales y potenciales, cuya disposición y peculiaridades determinan en gran medida las decisiones relativas a la distribución.

Como tal, las estrategias de distribución dependerán, en gran medida, del tipo de producto a comercializar, el tipo de estructura y recursos de la empresa y las características del mercado meta, en este caso de Ecuador.

Será importante, así, definir entonces tanto el modo de distribución como los canales a utilizar para que, de esta forma, se puedan optimizar los resultados de comercialización y minimizar los costos (2013, pág. 47).

Para los *modos de distribución* es importante diferenciar entre:

- *Distribución extensiva*: hace referencia a un mayor número de puntos de venta.
- *Distribución selectiva*: hace referencia a mayor cobertura, más niveles de control, reducción de costos y menos intermediarios.
- *Distribución exclusiva*: hace referencia a un número limitado de distribuidores, aplicando derechos de exclusividad, generalmente por contrato, zonificaciones de los territorios a atender. Esta modalidad trae consigo unos mayores márgenes de utilidad, aunque puede ser más complejo para empresas PYMES como es el caso de INTERA.

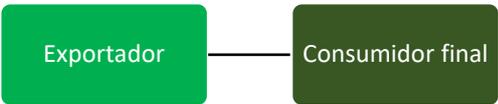
¹² Según los INCOTERMS 2020 de la *Internacional Chamber of Commerce* (Cámara de Comercio Internacional): <https://iccwbo.org/>

¹³ El precio original de este modular está representado en COP (Pesos Colombianos) y es de COP \$26'500.000. Se toma como referente de tasa de cambio el promedio de los últimos 15 días (a la fecha del cálculo - 20 de marzo de 2020) para un valor de COP 3.800 / USD. Esto da un total de USD 6.973 y se redondea el valor hacia arriba para mayor claridad y facilidad de cálculo. Página de referencia para convertor de monedas internacionales <https://www1.oanda.com/lang/es/currency/convert/>

En cuanto a los *canales de distribución*, su función es garantizar el cumplimiento de los términos contractuales en cuanto a los precios en que se comercializarán los productos, los tiempos de entrega y la gestión operativa eficiente que garantice la viabilidad del negocio.

Dentro de estos canales encontramos proveedores, fabricantes (para estos dos casos será INTERA), distribuidores y finalmente el consumidor como se muestra a continuación, dependiendo de la longitud del canal.

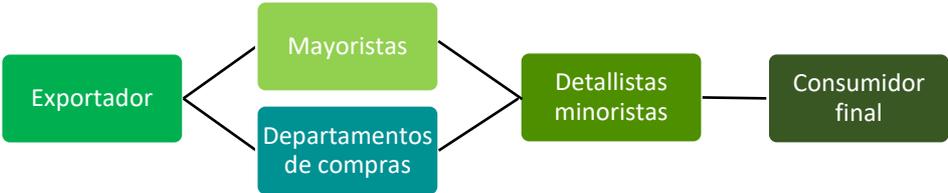
Canal directo:



Canal corto:



Canal largo:



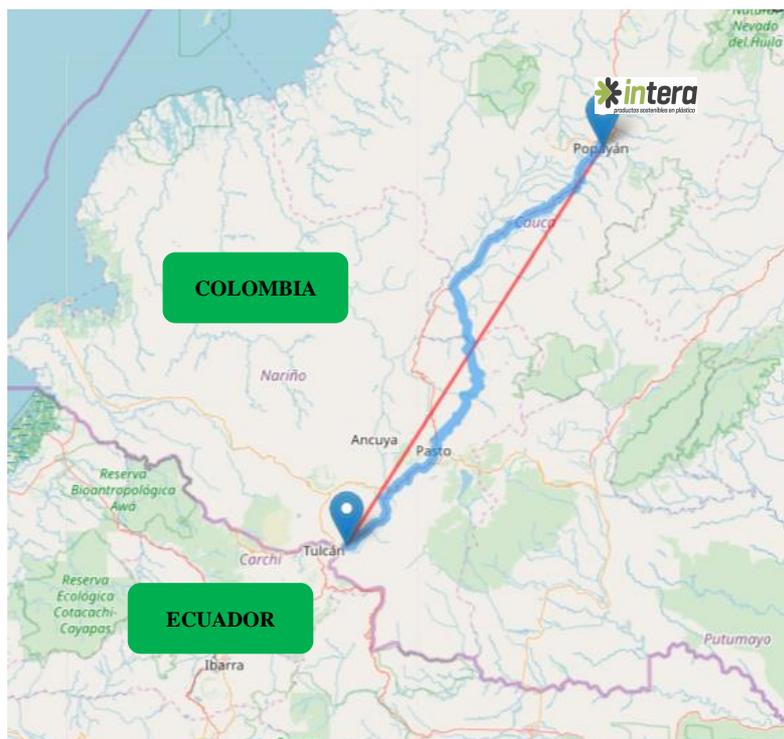
* (Sueldo) — Notas explicativas en su curso de Comercialización Internacional, 2018. Universidad de Buenos Aires.

Luego de determinar la modalidad y canal de distribución es importante identificar el medio de transporte más adecuado para transportar los productos INTERA a destino. El tipo de producto, el peso las dimensiones, el punto de origen y de destino y, finalmente, los plazos de entrega, son factores fundamentales para la selección del mismo.

Como se mencionó al comienzo, particularmente para este caso, la distribución se hará por medio de transporte terrestre dadas las ventajas de proximidad geográfica entre el punto de producción de esta PYME y su mercado objetivo.

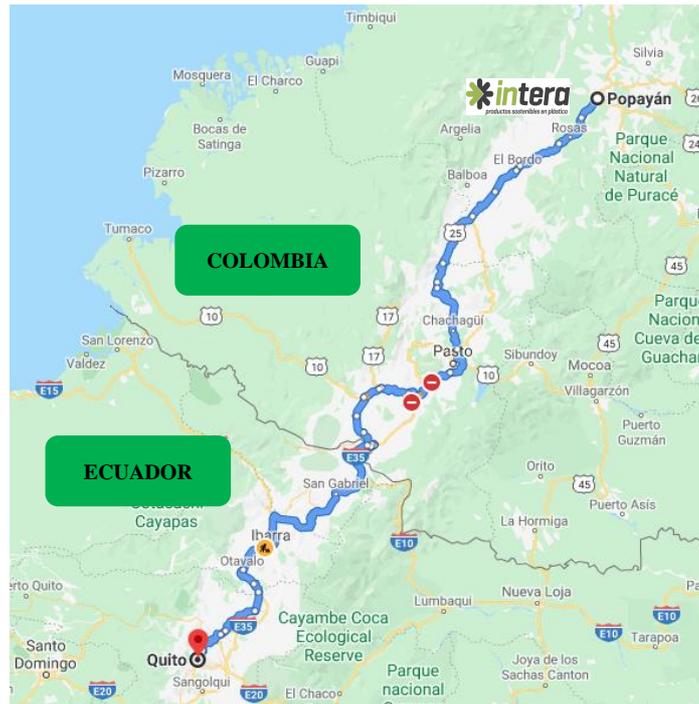
La distancia desde el depósito de INTERA, ubicado en la ciudad de Popayán (al sur de Colombia) hasta la frontera con Ecuador (ciudad de Ipiales, en Colombia, en la frontera con Ecuador) es de aproximadamente 370 kilómetros, con un tiempo estimado de ruta de 8 horas en camión (hasta el paso fronterizo) dadas las condiciones geográficas de la ruta Panamericana, como se muestra a continuación¹⁴.

Es importante considerar, sin embargo, que la frontera con Ecuador no es el punto de entrega, sino la ciudad de Quito, capital del vecino país. En este orden, la distancia total a recorrer desde la planta de producción hasta este destino es de aproximadamente 250 kilómetros adicionales, para una distancia total promedio de 620 kilómetros.



* Ruta desde Popayán (Colombia) hasta Ipiales (Colombia), ciudad fronteriza con Ecuador.

¹⁴ Tomado de Ruta Distancia: www.rutadistancia.com.co



* Ruta desde Popayán (Colombia) hasta Quito (Ecuador) pasando por el Puente Internacional de Rumichaca, destino final de los productos INTERA (Google Maps, 2020).

En cuanto a la forma de distribución, INTERA apunta a dos opciones diferentes:

1. Canal directo: vendiendo directamente al consumidor en plaza destino.
2. Canal corto: por medio de distribuidores autorizados, con tope de precio al público.

Además de estos canales, INTERA tiene otra oportunidad de negocio con el sector gobierno, sin embargo, esta opción no hace parte del análisis de este estudio.

Promoción

La función primordial de la promoción, publicidad o comunicación, es la de informar, persuadir y hacer recordar con la intención de motivar la acción de compra. Esta variable comprende todas esas actividades que enfrentan las empresas para lograr este objetivo.

Dependiendo del público objetivo, ya sea interno, externo, global o integral, se definirá la forma más adecuado de establecer contacto con éste por medios que pueden ser más personales o de manera masiva.

Particularmente, para el caso de INTERA, quien se encarga de manera directa de promocionar sus productos en el mercado local, es muy importante el enfoque que esta PYME le de a su estrategia de comunicación internacional, dado que la gestión eficiente de estas actividades permitirá el éxito de las operaciones comerciales internacionales.

En este orden de ideas, surge como primera medida, la necesidad de adoptar un plan de comercialización internacional, lo que trae consigo la necesidad implícita de buscar ordenadamente y de manera sistémica las estrategias que permitan a la empresa llevar sus productos al mercado externo de la manera más eficiente y rentable (Sueldo, pág. 60).

Este proceso de internacionalización se compone de varias etapas y, como se explica a continuación, cada una de ellas es esencial para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Durante la etapa previa se debe considerar lo siguiente:

Objetivo de la empresa:

INTERA busca alcanzar mercados internacionales a través de la inserción de los productos de la marca aprovechando las ventajas competitivas de sus procesos productivos, el valor agregado que ofrece como marca y como producto y aprovechando también la ventaja de la cercanía geográfica del mercado meta. Además, persigue beneficios de mercado que nacen de los acuerdos internacionales de los que ambos países (Colombia y Ecuador) hacen parte y, de este modo, generar un aumento de las ventas de la empresa alcanzando mayores niveles de posicionamiento y fidelización de los diferentes tipos de consumidores.

Condiciones endógenas:

Este aparte hace referencia a las condiciones internas propias de INTERA que pueden ser controladas por la misma. Factores como la capacidad de producción, los recursos con que cuenta la empresa y los de terceros, la estructura organizacional, el conocimiento de los mercados (tanto locales como externos, principalmente del mercado meta), las condiciones de calidad de los productos, los costos, los niveles de servicio, entre otros, son todos elementos que componen estas variables. Si bien pueden ir cambiando con el tiempo, son todos elementos que pueden ser, en cierta medida, controlados por esta PYME.

Recursos:

Aquí se debe considerar todos los recursos disponibles de INTERA para la gestión eficiente de sus operaciones de producción y comercialización. Como se mencionó anteriormente, hacen parte tanto los recursos propios como los de terceros que permitan el desarrollo de todas las actividades de la empresa. Además de los financieros también deben considerarse los recursos de mano de obra, instalaciones físicas y maquinaria.

Condicionantes exógenos nacionales:

Aquí se analiza la ubicación geográfica y las ventajas que pueda haber frente a la cercanía del país que se quiere atender. Como fue mencionado antes, esta es una de las principales ventajas de INTERA con el mercado de Ecuador, dado que la planta de producción de esta PYME se encuentra muy cerca de la frontera del país vecino. Esto tiene un impacto positivo frente a los costos de transporte y la disminución del riesgo en la operación de exportación.

Adicionalmente debe considerarse la política de comercio exterior, tanto del país de origen (Colombia) como del país de destino (Ecuador) y todos los estímulos que existan para el beneficio de las operaciones comerciales. En este punto es importante resaltar la implicancia que tiene que ambos países hacen parte de la CAN y, en esta medida, los productos INTERA tienen el beneficio de arancel cero para ingresar a Ecuador como parte de este acuerdo internacional.

Los medios de transporte y su disponibilidad también son un factor elemental a la hora de analizar la factibilidad de exportación. Para el caso de INTERA esta es una ventaja dado que la oferta de transporte terrestre en Colombia es amplia y, en esta medida, los precios son relativamente estables. Si bien el desarrollo de la infraestructura vial tiene mucha oportunidad de mejora, las vías por las que se despacharían los productos (Vía Panamericana) están en buen estado y esto permite que haya menos factores de riesgo relacionados a la distribución.

Condicionantes exógenos del mercado objetivo:

Estos factores hacen referencia al mercado del país importador, para este caso será Ecuador. La ubicación geográfica, las preferencias de consumo del mercado, la competencia en el segmento al que se pretende entrar, las barreras a las importaciones, la cultura, religión e idioma, además del transporte y la infraestructura, componen elementos de alto interés para el análisis de la factibilidad. Es vital conocer muy bien el mercado al que se pretende ingresar dado que de esto

depende, en gran medida, el éxito o fracaso de la inserción de los productos INTERA y la sostenibilidad en este mercado objetivo.

Selección del producto:

Este aspecto hace referencia, como su nombre lo indica, a la selección del producto o cartera de productos que se pretende comercializar con el país elegido para la implementación del desarrollo de estrategia de comercialización internacional. Para el caso de INTERA, el producto elegido, como se ha mencionado anteriormente, será el modular de vivienda *ecovivienda de 42 mts² sin corredor*.

Todas estas variables mencionadas anteriormente, junto con el análisis de las variables no controlables, ya sean de configuración o de contexto¹⁵, como son entre otros, los factores políticos, estabilidad económica, tipos de monedas, mercados, accesibilidad a los datos y reglamentaciones propias de cada país, configura la denominada mezcla de comercialización o *marketing mix* (Sueldo, 2013, págs. 38-39)¹⁶.

Análisis de costos

En el marco del comercio exterior, los costos se convierten en un factor clave para de la competitividad dado que éste se apoya cada vez más en la productividad comparada que se basa en el empleo de técnicas de producción en constante proceso de renovación, que disminuyen los costos, mejoran y estandarizan la calidad y amplían la diversificación de los productos (Torres Gaytán, 2005). En este orden de ideas, los costos y su análisis son uno de los pilares fundamentales de cualquier actividad económica entendiendo que, solo con una gestión eficiente de los mismos, se puede lograr la competitividad y sostenibilidad de los negocios en el tiempo.

¹⁵ Variables de configuración: son las que determinan las características esenciales del mercado, básicamente demanda y competencia.

Variables de contexto: son aquellas que influyen en forma mediata sobre el mercado, por ejemplo, los aspectos políticos, la situación socioeconómica, los aspectos culturales, los factores geográficos y climáticos, y el nivel tecnológico (Sueldo).

¹⁶ Este análisis fue propuesto por el profesor estadounidense E. Jerome McCarthy en la década de los 60 y todavía es utilizado para los análisis de mercado dando una mirada amplia a los factores a considerar para desarrollar estrategias que permitan entender la manera más eficiente y óptima de introducir productos a los mercados tanto locales como extranjeros.

La gestión estratégica de costos utiliza los datos disponibles para crear e identificar mejores estrategias que resulten en ventajas competitivas sostenibles, es decir, la creación de valor que sea percibido por el consumidor, partiendo de un precio más bajo en comparación a los productos que son presentados por los demás competidores que ofrecen los mismos productos o al menos similares o sustitutos.

En este sentido, los costos no solo implican la optimización de recursos para la continuidad de los negocios, sino que, además, representan finalmente para el cliente o consumidor final un atractivo económico (dado que los costos de ven reflejados en los precios que se ofrecen al mercado) que les permita inclinarse por los productos de ciertas marcas o empresas en vez de otras opciones.

Así pues, el análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas implica todas aquellas *acciones que hay que tomar para garantizar el éxito potencial de los recursos de costos en las empresas para ser competitivo* (Artieda, 2015).

El principal recurso de todos, para el análisis de costos, es la información que resulta, en primera medida, del análisis de la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y, finalmente, los causales de los costos.

Cadena de valor:

La cadena de valor comprende desde la adquisición de materias primas, lo que implica relacionamiento con proveedores, hasta las relaciones con otros agentes externos como lo son los distribuidores y, finalmente, con el consumidor. En este sentido, cada uno de los eslabones de la cadena, tanto desde la perspectiva productiva de las empresas, como la de distribución y comercialización, van sumando valor y a la vez costos a los productos finales. Lo más importante dentro de la estrategia de cadena de valor es el de reducir al mínimo, o si es posible eliminar, todos esos componentes que sean generadores de costos, pero no de valor y de esta manera garantizar una optimización de recursos (pág. 7).

Posicionamiento estratégico:

Las decisiones que tomen las empresas frente a sus estrategias de mercado definirán, en gran medida, la forma en que sean enfrentará a los cambios constantes del mismo y de los

consumidores y sus exigencias, cada vez más marcadas. En este sentido, y como base fundamental para garantizar la sustentabilidad de los negocios, surge la necesidad de definir las estrategias de posicionamiento desde alguna de las siguientes perspectivas: *costos, diferenciación o enfoque*.

Como ya se ha venido hablando, los costos, principalmente para las industrias manufactureras, son los que generan mayor impacto dentro de los números de las empresas, sin embargo, un frente en diferenciación puede representar mayores costos, pero apuntando a mayor rentabilidad por valor agregado, mientras que el enfoque puede implicar mayores costos asociados pero un mercado más definido y, probablemente, más estable dado que los nichos representan ventajas frente a otras estrategias.

En este sentido, más que referirse a una estrategia como buena o mala sería erróneo, y el verdadero diferencial se dará a partir de una buena definición de la misma y cómo, a partir de las decisiones corporativas, se logra mantener en el tiempo para garantizar beneficios a largo plazo para las empresas.

Para este aparte, INTERA tiene la capacidad de desarrollar estrategias basados en dos de estos factores: costos y diferenciación, lo que representa una gran ventaja competitiva en el mercado internacional.

Causales de los costos:

Es importante para toda empresa, independiente de su tamaño (aunque sí es un factor importante principalmente para las PYMEs que, generalmente tienen recursos limitados), tener claridad sobre cuáles son los causales de costos, es decir, todas aquellas actividades que genere costos o, dicho de otra manera, que implique la utilización de recursos.

Ya sean procesos productivos, servicios, o cualquier otro factor relacionado que sea vital para las actividades de las empresas, deben ser bien conocidos por la gerencia de los negocios dado que, de esta manera, se tendrá un mayor control y se podrá gestionar de manera más eficiente todas las decisiones que impliquen una modificación en la utilización de los recursos disponibles.

Para algunas empresas, los causales de costos estarán más relacionados con los volúmenes de producción, en otros casos será de acuerdo a la intensidad de la publicidad y el impacto que

quieran generar, para otros lo será la intensidad de sus factores productivos o la mano de obra altamente calificada.

Independiente de la estructura de costos de las empresas y de sus tamaños, sean grandes multinacionales o PYMEs, lo que sí es certero es que solo una gestión eficiente de los mismos y una clara identificación de sus factores generadores serán el pilar fundamental para la sostenibilidad de los negocios en el tiempo.

Para INTERA, particularmente, los costos de las materias primas, los procesos productivos y finalización, la logística y distribución, así como los incurridos en aspectos de promoción, son claves en su índice de competitividad internacional. Esto se debe al tamaño de la empresa, dado que es una PYME, en donde cualquier incremento del uso de los recursos disponibles tiene un impacto directo en las finanzas de la empresa.

Al tratarse de un producto con base en plástico reciclado, los costos asociados a la obtención de estos materiales están directamente relacionada a la disponibilidad de producto previamente utilizado y dispuesto como residuo, por lo tanto, es probable que haya variación en este factor. Este es un riesgo al que, actualmente, se enfrenta INTERA. Dada su ubicación y la cantidad de material dispuesto para su proceso productivo, es necesario conseguir suministros (plásticos dispuestos como residuo) fuera de la ciudad donde se producen estos perfiles y los demás productos, lo que sube los precios finales dado el transporte adicional desde la capital del país (Bogotá) en donde se consigue suficiente material.

Hay otros valores asociados sobre los que sí se tiene un mayor control como son, por ejemplo, los costos de producción fijos como energía y mano de obra, logística y distribución. Sin embargo, todos estos factores son limitados y de esta manera se convierten en elementos cruciales, en su obtención y utilización, para el desarrollo de sus actividades y crecimiento sostenible que, además, permita atender mercados internacionales como parte de su estrategia expansiva.

Es importante mencionar que la construcción de costos de los productos INTERA está más enfocada a la perspectiva de *Costing* o costeo directo, es decir, que los costos son los principales elementos generadores de valor y así mismo del precio final al consumidor. Tanto los costos de los materiales para producción, así como los de operación (costos directos e indirectos) serán

la base para la definición de los precios finales para el consumidor, sumando también los márgenes de utilidad definidos (Artieda, 2015, págs. 10-11).

Análisis logístico

La logística es uno de los pilares de cualquier actividad económica. No es solamente distribución y entrega; implica un ordenamiento de actividades, seguidas unas de otras que, al final, permiten que la gestión de las empresas se cumpla de manera eficiente en tiempo, lugar y costos. Esto implica la organización de procesos, tanto en producción como en comercialización, así pues, en esta etapa del análisis son diferentes los elementos que deben considerarse.

Desde un enfoque de producción la logística implica la adquisición de materias primas, la frecuencia con la que debe recibirse, la planeación de producción, los lotes a producir, los requerimientos de mano de obra, las estrategias de inventarios y almacenamiento y, entre otros, la disposición del producto listo para comercialización.

Por la parte de distribución deberá considerarse todo lo relacionado con el transporte, las frecuencias de distribución, los volúmenes por despacho, los destinos y los costos asociados a estas actividades, incluidos los seguros de las mercaderías.

Para INTERA la planeación logística es muy importante, más aún cuando si desarrollo productivo depende, en mayor medida, de la disponibilidad de material de plástico que haya sido dispuesto como residuo, partiendo de la forma en que se adquiere este material que es por medio de familias recicladoras.

Para todo lo relacionado con la distribución, si bien es importante, no es un foco de riesgo dado que la oferta de servicio de transporte de mercaderías es amplia en Colombia y la oferta permite jugar más con esta variable.

Como se ha mencionado antes, en cuanto a la comercialización internacional de los productos INTERA con destino Ecuador, la distribución se hará por modo terrestre carretero (contratando el servicio a un tercero) dado que es lo más conveniente en lo operativo y en lo económico. El medio para esta actividad será el camión.

La elección de este modo de transporte se debe a las grandes ventajas que representa (Bloch, 2013):

- *Penetración*: facilita la entrega “puerta a puerta”.
- *Flexibilidad*: es adaptable a diferentes volúmenes de carga y tipos de producto.
- *Rapidez*: ofrece facilidad de carga. Descarga además de disponibilidad de horarios y tipos de vehículos.
- *Facilidad de coordinación con otros modos de transporte*: permite el transporte multimodal.
- *Adaptación a la rotación de stocks*: permite a las empresas mantener un nivel óptimo de existencias y atender racionalmente los “picos de demanda”.
- Es un modo de transporte óptimo para trasladar manufacturas y semimanufacturas en distancias cortas (hasta 500 kilómetros aproximadamente).

Como se puede observar, dadas las diferentes ventajas que ofrece este medio de transporte, es la opción más conveniente para esta PYME pues cumple con los requerimientos de transporte en cuanto a costos, flexibilidad y traslado.

Aún así deben considerarse también todos aquellos posibles inconvenientes que trae consigo esta modalidad carretera como son, entre otros, la contaminación ambiental que producen los camiones por las emisiones de CO₂, los niveles de accidentalidad, las posibles demoras por situaciones exógenas (como son daños en las vías, cierres o tráfico en ciertas temporadas del año, cuestiones de seguridad, entre otros) y los costos de los seguros vinculados a esta.

Los documentos con que se debe hacer el despacho de los productos a destino, en este caso en particular, son:

- *La Carta de Porte Terrestre*: es el principal documento para este modo de transporte.
- *Facturas comerciales*: deben ser 5 y contener el valor FOB de la mercadería, los cargos específicos del flete y cargos adicionales.
- *Permiso de importación*: válido para 180 días, para todos los bienes con un valor CIF¹⁷ de US\$ 1.500 en adelante.

¹⁷ CIF: Cost, Insurance, and Freight – Costo, Seguro y Flete, por sus siglas en inglés. Si bien es un término que hace referencia a despachos por vía marítima se utiliza para hacer referencia al *Incoterm* que implica que el vendedor se encarga de todos los costos desde el embalaje y verificación de la mercadería en su almacén, bodega o lugar de producción hasta el seguro de transporte que cubre las mercaderías en el transporte principal antes de llegar a la terminal de destino (estos costos de terminal de destino son asumidos por el comprador).

- *Certificado de Origen y duplicado*: documento donde se garantiza que el producto que está siendo exportado desde Colombia e importado por Ecuador es 100% de origen Colombiano para poder acceder a las preferencias arancelarias del acuerdo de la Comunidad Andina de Naciones – CAN. Dicho documento es emitido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN- de Colombia.
- *La hoja de ruta*: en este documento se establece el camino preciso que el transportista terrestre debe seguir.

Además de la documentación requerida para el proceso de exportación desde Colombia, es importante conocer también los requerimientos de importación en el país de destino. En este sentido se presentan a continuación los trámites y requisitos para importar en Ecuador y los pasos para este proceso:

Requisitos para importar en Ecuador:

Antes de importar cualquier tipo de producto permitido en Ecuador, es importante considerar lo siguiente (Trámites y Requisitos, 2020):

- Obtener el Registro Único de Contribuyente (RUC) que expide el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- La persona natural o jurídica que desea importar debe tener su situación fiscal al día.
- Contar con la Firma Electrónica Avanzada.
- Contar con los servicios de un agente aduanal o apoderado aduanal.
- Inscribirse en el padrón de importadores.
- Realizar el encargo conferido al agente aduanal.
- Cumplir con el pago de las contribuciones y aprovechamientos aplicables, así como los gastos de almacenaje, carga, descarga, transporte de la mercancía.
- Cumplir con las regulaciones y restricciones no arancelarias que en su caso esté sujeta la mercancía (avisos, normas oficiales, permisos, etc.)
- El importador debe tener el Certificado digital para la firma electrónica y Autenticación otorgado por el Banco Central del Ecuador y Security Data.
- Registrarse en el Portal de ECUAPASS¹⁸.

¹⁸ ECUAPASS es el sistema informático aduanero “cero papeles” de Ecuador. Es una plataforma digital para la gestión de documentos de comercio exterior- <https://ecuapass.aduana.gob.ec/>

Análisis FODA

Como se mencionó al inicio de este análisis se presenta, además, la matriz FODA (propuesta por Albert S. Humphrey) con la finalidad de tener el conocimiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que se enfrenta INTERA en su plan de internacionalización.

Como se podrá observar más adelante, tanto las Fortalezas como las Debilidades hacen referencia a INTERA directamente, es decir los factores internos a los que se pueda enfrentar la empresa, mientras que las Oportunidades y las Amenazas corresponden a factores exógenos a esta PYME pero que deben considerarse en todo momento.

Solo un análisis detallado de todos los elementos que componen esta matriz permitirá tener un mejor desarrollo estratégico que permita, en mayor medida, obtener beneficios del mercado y crecer la actividad productiva y de ventas en el largo plazo.

FORTALEZAS - Interno	OPORTUNIDADES - Externo
<ul style="list-style-type: none">• Valor agregado en los productos ofrecidos – no solo comercialización de materiales vírgenes.• Compromiso ambiental.• Flexibilidad en los procesos productivos.• Sectores de aplicabilidad especializados.• Personalización de los productos.• Asesoramiento especializado.• Impacto social – TINTERA trabaja con familias recicladoras, a las que capacita para la selección de los residuos.	<ul style="list-style-type: none">• Apuntar a segmentos de mercado especializados para atender en el exterior como son el sector agro y construcción modular.• Acuerdos internacionales – CAN.• Expansión de negocio a través de comercializadores y/o distribuidores.• Posicionamiento de marca con alto valor agregado.• Apreciación por las empresas comprometidas con el medio ambiente y con resultados demostrables.• Mayores controles en la tala ilegal y deforestación desmedida.• Cercanía geográfica – frontera• Ecuador es un país que se enfoca en la comercialización de materiales para reciclaje sin valor agregado.

	<ul style="list-style-type: none"> • Marco regulatorio Ecuatoriano que incentiva el mercado del reciclaje y la conciencia ambiental.
DEBILIDADES - Interno	AMENAZAS - Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad financiera restringida. • Dependencia del plástico como materia prima. • Capacidad ociosa. • Irregularidad en los pedidos de producción. • Costos productivos. • Costos de transporte elevados y recurrentes. • Logística nacional de origen ineficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas que ofrecen productos sustitutos como madera o metal. • Mayores restricciones en el uso del plástico. • Incentivos de gobierno para utilizar materiales diferentes al plástico – implica menos posibilidad de conseguir materia prima.

Análisis de las 5 fuerzas de mercado

Como una herramienta adicional para identificar oportunidades y amenazas de mercado para el ingreso de INTERA en el mercado de Ecuador se presenta a continuación el análisis de las 5 *fuerzas de Porter*¹⁹. Este modelo pretende analizar, en función a la estructura del mercado, si es rentable o no (y en qué medida desde una perspectiva estratégica) una empresa en la industria a la que corresponda (Aguilar Joyas, 2006).

Esta herramienta busca, además, analizar la mejor forma de optimizar los recursos propios y superar a los de los competidores, tanto locales como extranjeros, en el marco de la elaboración de un plan estratégico que permita a las empresas sobrevivir en el competitivo mundo de los negocios. Las 5 fuerzas son las que se mencionan a continuación:

1. Amenaza de nuevos competidores.
2. Poder de negociación con proveedores.
3. Poder de negociación con clientes.
4. Amenaza de ingreso de productores secundarios o productos sustitutos.
5. Rivalidad entre los competidores existentes.

¹⁹ Michael Porter (1947-) es un economista y académico Estadounidense altamente reconocido por su aporte al pensamiento estratégico y competitivo. Es profesor en la Escuela de Negocios de Harvard.

Por otro lado, estas fuerzas son divididas en dos grupos diferentes: fuerzas de competencia horizontal (amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores existentes y amenaza de ingreso de productores secundarios o productos sustitutos) y otras de competencia vertical (el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes).

Se muestra un diagrama a continuación para mayor claridad*:



* Elaboración propia.

Para el caso de INTERA se considera, en este análisis de las 5 fuerzas lo siguiente:

1. Amenaza de nuevos competidores:

Aquí es indispensable analizar los competidores tanto nacionales como extranjeros que ofrezcan actualmente, o que puedan llegar a ofrecer, los mismos productos (o al menos muy similares en funcionalidad y estructura) que produce INTERA. Para este caso tenemos en cuenta los modulares de vivienda analizados en este análisis: ***Modulares de vivienda de 42 m² sin corredor.***

- *Competidores locales en Colombia:*

1. Conceptos Plásticos – www.conceptosplasticos.com / Bogotá: Esta empresa construye ladrillos a partir de plástico reciclado y tiene modulares de vivienda que son armables en 5 días, sin ningún tipo de adherente y que se ensamblan tipo *Legó*.

2. AG Megaflex / Cali: Esta empresa construye ladrillos a partir de resinas plásticas recuperadas. Ofrece modulares de vivienda llamadas “HomeCell” que se ensamblan tipo *Legó*. El 50% de cada bloque es polímero, producto de desecho de actividad industrial. El otro 50% está compuesto por residuos naturales como cascarilla de arroz, de café, y elementos tales como colorantes protectores UV para evitar el impacto de los rayos solares.
3. BloquePlás – www.bloqueplas.com / Cali: Esta empresa construye ladrillos a partir de plástico reciclado y ofrece modulares de vivienda a partir de estos bloques. Ensamble tipo *Legó*.
4. Maderplast – <https://maderplast.com> / Bogotá: Esta empresa fabrica perfiles plásticos (no son de origen reciclado) y, a partir de estos, otros tipos de productos como bancas, juegos infantiles y demás. Podría ser un competidor en el futuro para los modulares de vivienda.
5. Woodpecker SAS – <https://woodpecker.com.co> / Bogotá: Es una empresa Colombiana, que se dedica a la producción y comercialización de productos fabricados con material compuesto de fibras vegetales y polímero. Competidor directo de INTERA.
6. Casas Cypress - <https://casascypres.com> / Medellín: Esta empresa se dedica a la fabricación y comercialización de casas prefabricadas. Es muy importante considerar que esta empresa tiene presencia física en Quito, Ecuador. Mercado en el que pretende ingresar INTERA, con lo que se convierte en un fuerte competidor por sustitución.

- *Competidores locales en Ecuador:*

1. Madera Plástica Barahona - <https://www.maderaplasticabarahona.com> / Guayaquil: Empresa dedicada a la producción y comercialización de perfiles y modulares (no de viviendas completas) de madera plástica fabricada a partir de material reciclado.
2. RAMA Estudio - <http://www.ramaestudioec.com> / Quito: Esta empresa es un estudio de arquitectura que se enfoca en la construcción a través de la experimentación con materiales reciclados. Si bien no tienen modelos de

modulares similares a los de INTERA, sí es importante reconocer que pueden ser un competidor en el futuro.

3. Casas Cypress - <https://casascypres.com> / Quito: Como se mencionó antes, esta empresa colombiana se dedica a la fabricación y comercialización de casas prefabricadas.

- *Competidores internacionales:*

1. Edilsider - www.edilsider.com / Italia: Esta empresa fabrica modulares de vivienda y de oficina (referencia “501”) a partir de materiales ecosostenibles, absolutamente reciclados y reciclables²⁰.
2. EcoJunto de Costa Rica – www.ekojunto.com / Costa Rica: Esta empresa fabrica materiales de construcción y modulares de vivienda, oficinas, consultorios, entre otros, a partir de materiales plásticos reciclados.
3. Uniting People International SPA-Modular Homes&WPC Products – <http://uniblocksystem.com> / Chile: Esta empresa se dedica a sistemas constructivos de ensamblaje fabricado (en Singapur) a partir de materiales totalmente reciclados y ecológicos.

En este punto es de suma importancia considerar que ninguna de las empresas mencionadas anteriormente hace entrega con terminados y lista para uso. Los modulares de vivienda que ofrecen son entregados en obra gris, es decir que el usuario tendrá que terminar su vivienda y hacer las conexiones necesarias de servicios básicos para poder hacer de esas viviendas lugares habitables.

INTERA, por su lado, garantiza la entrega de sus modulares de manera completa, es decir con todos los requerimientos mínimos necesarios para poder habitar la vivienda una vez termine su ensamble. Si bien, al tratarse de una exportación de perfiles no ensamblados, sí se hace entrega de manuales e instructivos para que, dado el caso que no se contrate el servicio de instalación, el usuario y quien va a construir el modular, pueda considerar todas estas conexiones de energía, agua, luz y otros que le permitan habitar su vivienda desde el primer momento.

²⁰ Referentes de los modulares en <https://www.edilsider.com/edilsider-897.html>

2. Poder de negociación con proveedores:

Es importante notar que INTERA tiene relación con varios proveedores. Por un lado, está el consolidador de residuos, ubicado en la ciudad de Bogotá, y con quien hay una alta dependencia en cuestión de abastecimiento. Los insumos que se adquieren de este tercero son los residuos ya lavados, separados y peletizados. En esta relación, el proveedor de materiales también tiene una alta dependencia de INTERA ya que las compras que representa son el 50% de sus ventas mensuales. En este aspecto, el poder de negociación de INTERA es elevado.

Por su parte, INTERA viene desarrollando procesos para elaborar su propia cadena de abastecimiento, con la cual pretende garantizar, como mínimo, el abastecimiento del 70% de las materias primas para producción. Esto plantea hacerlo con la adquisición de maquinarias para separado, lavado y peletizado, equipos que estarán listos y puestos en plaza en aproximadamente 6 meses. Con esta inversión de maquinaria se pretende disminuir la dependencia de la primera parte de la cadena de abastecimiento y producción y de igual manera tener mayor capacidad de respuesta frente a incrementos en la demanda.

Así mismo, INTERA busca, en el mediano plazo, hacer recolección de materiales requeridos para sus procesos productivos directamente en las fuentes donde se generan los residuos en la ciudad de Popayán, donde se encuentra la planta de producción, principalmente en las universidades y colegios. Además de abastecerse, con este modelo se busca la elaboración de planes ecológicos que impacten positivamente la ciudad y se tenga un menor nivel de desperdicio sin reutilización.

Por otro lado, en cuanto a los proveedores de transporte, el poder de negociación con estos también es elevado, dado que la negociación con estos proveedores de transporte es bajo alianzas. Por otro lado, la oferta de transporte en Colombia es elevada, sin embargo, el nivel de informalidad es muy alto y el de responsabilidad es mínimo. En este orden de ideas, si bien la cantidad de transportistas es muy elevada, la negociación con los mismos busca establecer relaciones a largo plazo donde se busca generar relaciones de confianza y cumplimiento. Igual que con los proveedores de plásticos y residuos, INTERA está buscando adquirir sus propios camiones para evitar la dependencia de terceros transportistas y, a su vez, emitir los permisos necesarios que le

permitan a la empresa transportar sus productos hasta Ecuador con los certificados que son requisito de exportación requeridos por la CAN, en donde no sea necesario cambiar de cabezote aun cuando se cruce la frontera.

3. Poder de negociación con clientes:

La negociación con los clientes siempre representa un reto, más aún cuando éstos tienen diversidad de ofertas y opciones de las cuales pueden elegir. Cuando se trata de viviendas, y estas son construidas a partir de materiales plásticos, el nivel de complejidad es mayor pues, de manera general, la percepción del consumidor no siempre es positiva dado que se ha concebido la idea que solo los materiales secos (como ladrillos y cemento) son de mejor calidad y durabilidad.

En este sentido es importante notar que el poder de negociación será directamente proporcional al tipo de segmento al que se apunte la venta.

Si los compradores pertenecen a un segmento de nivel socioeconómico más bajo, de manera general quien realiza las compras de estas viviendas es el Estado, y en este escenario el poder de negociación de INTERA es limitado, principalmente porque las compras estatales, en su mayoría, se realizan por medio de licitaciones en donde los precios y volúmenes son preestablecidos por los entes gubernamentales encargados de estas adquisiciones.

Sin embargo, para segmentos de mayor capacidad adquisitiva la negociación es más compleja dado que las exigencias del comprador son mayores. En este sentido, si bien hay diferentes proveedores de casas modulares como se mencionó antes, INTERA tiene una ventaja frente al resto de los productores de este tipo de modulares de vivienda y es el nivel de servicio que ofrece a sus compradores. Los tiempos de entrega, la asesoría, los materiales didácticos disponibles para capacitación de instalación y el servicio postventa son grandes diferenciadores para impactar la decisión del comprador potencial. Este es el segmento al que apunta INTERA, compradores directos que busquen servicio personalizado.

4. Amenaza de ingreso de productores secundarios o productos sustitutos:

En este aspecto INTERA se encuentra con varios obstáculos pues son varios los sustitutos que pueden encontrarse en el mercado. De una manera general, más allá de los materiales que se utilicen, el producto que se pretende adquirir por parte de un comprador es una solución de vivienda.

En este escenario podemos encontrar competidores que ofrecen productos similares (o incluso iguales en cuestiones de funcionalidad). Las casas prefabricadas, la construcción tradicional a partir de materiales secos como ladrillo, acero y cemento, fabricaciones a partir de materiales de origen vegetal, como son el bambú por ejemplo y los contenedores, son algunos de los sustitutos que se encuentran en el mercado.

Además de esto es importante considerar, como se mencionó antes, que varios de los productores de materiales plásticos a partir de residuos reciclados tienen el potencial de desarrollar modulares de vivienda con especificaciones funcionales similares a las de INTERA.

5. Rivalidad entre los competidores existentes:

De acuerdo a la información disponible de los competidores hallados, tanto a nivel nacional como internacional, los más directos para INTERA serían, en principio, las empresas Woodpecker y Conceptos Plásticos, ambas colombianas.

Woodpecker es el más directo dado que su sistema constructivo de modulares es muy similar al de INTERA, sin embargo, esta empresa bogotana no ofrece los complementos ni adicionales que sí ofrece INTERA como son ducha, sanitario, lavamanos, lavaplatos con mezón, barra de cocina, lavadero plástico y canales plásticos Instalaciones eléctricas en MT, paneles solares , sistemas de aguas residuales, lavatraperos, piso plástico con estructura palafítica y, finalmente, tanques para recolección de aguas lluvias.

Conceptos Plásticos, por su parte, está muy enfocado a la construcción de vivienda social y su principal comprador es el Estado. Además, los tiempos de entrega de esta empresa son muy elevados (6-8 semanas) en comparación a los de INTERA (3-4

semanas) incluida la instalación, sin embargo, en cuestión de precios si son menores. Una vivienda de Conceptos Plásticos puede estar alrededor de los USD 4.000 (EXW) mientras que INTERA parte de los USD 7.000.

Ninguno de los fabricantes, ni INTERA ni sus competidores, incluye la mano de obra, ni las losas de cimentación, tampoco los sistemas sanitarios ni de aguas residuales ni el transporte.

Finalmente, es importante considerar que, si bien INTERA tiene competidores directos y fuertes en el mercado que puedan competir en el mercado internacional, la proximidad geográfica, además de los niveles de servicio y tiempos de entrega, son el mayor diferencial que le da una ventaja comparativa frente a los demás, además de tener precios competitivos en el mercado que le permiten ingresar al mercado de Ecuador sin mayores inconvenientes en este aspecto.

5. MERCADO OBJETIVO

INTERA busca alcanzar mercados internacionales a través de la inserción de los productos de la marca aprovechando las ventajas competitivas de sus procesos productivos, el valor agregado que ofrece como marca y como producto y aprovechando también la ventaja de la cercanía geográfica del mercado meta. Además, persigue beneficios de mercado que nacen de los acuerdos internacionales de los que ambos países (Colombia y Ecuador) hacen parte y, de este modo, generar un aumento de las ventas de la empresa alcanzando mayores niveles de posicionamiento y fidelización de los diferentes tipos de consumidores.

Segmentación

La estrategia de INTERA es apuntar a los compradores que hagan parte del segmento de consumo privado (compras no gubernamentales) que pertenezcan a un nivel socioeconómico de nivel medio y/o alto.

Si bien para segmentos de mayor capacidad adquisitiva la negociación es más compleja, dado que las exigencias del comprador son mayores, INTERA tiene una ventaja frente al resto de los productores de este tipo de modulares de vivienda y es el nivel de servicio que ofrece a sus compradores. Los tiempos de entrega, la asesoría, los materiales didácticos disponibles para capacitación de instalación y el servicio postventa son grandes diferenciadores para impactar la decisión del comprador potencial. Este es el segmento al que apunta INTERA, compradores directos que busquen servicio personalizado.

En principio, el precio de venta de los modulares *ecovivienda rural del 42 mts² sin corredor* estará, como se explicó antes, sobre los US\$7,000 (precio EXW). A continuación, en el análisis económico y financiero se realiza el desarrollo de los costos asociados a la exportación bajo diferentes modalidades para identificar la más adecuada y, de esta manera, tener mayores ventajas comparativas y competitivas frente a los competidores directos y potenciales de la empresa.

Formas de pago y cobro internacionales

En este punto es importante considerar y establecer las diferentes formas de pago y cobro internacionales que surjan de la actividad de exportación, que para este análisis corresponde desde Colombia hacia Ecuador.

Actualmente, INTERA, cuenta con las siguientes formas de pago para el mercado local colombiano:

FORMA DE PAGO	
Cuota Inicial	50%
Acta entrega No.1 Al despacho	25%
Acta final entrega a satisfacción	25%

Como se puede notar, los plazos de los pagos y los montos están directamente vinculados al momento en que se hace la orden de compra y se comienza con un pago de una cuota inicial, correspondiente al 50% del valor del modular, seguido por un pago del 25% del total cuando el modular es despachado al punto de destino convenido con el comprador local. El último pago, el 25% restante, deberá ser recibido una vez se cuente con el acta de finalización de entrega firmada por el comprador en Colombia.

Dada la naturaleza de la empresa, considerando que es una PYME y entendiendo las restricciones que éstas tienen en sus flujos de fondos, INTERA no cuenta con formas de financiación para sus clientes y los pagos deben hacerse por los montos pactados por medio de transferencias y/o consignaciones a cuentas de bancos nacionales en moneda nacional legal corriente, es decir en pesos colombianos (\$COP).

De manera general, en el marco de operaciones de compra-venta internacional, la financiación a las empresas que operan en comercio exterior se realiza en gran medida mediante operaciones de adelanto de fondos para pre o postfinanciar exportaciones (Porto, 2013). Sin embargo, para este tipo de operaciones es importante considerar diferentes opciones dada la naturaleza de las transacciones y, de esta manera, se pueda acceder al mercado exterior con mayor facilidad.

Aún así, el acceso al crédito es uno de los principales obstáculos con los que se encuentran estas empresas pequeñas por la falta de avales. Acceder a créditos, en caso de solicitar alguno para invertir estos fondos en producción para productos de exportación como tal, en mejoras en las plantas para volver más eficientes los procesos (casos que podrían considerarse prefinanciación de exportaciones), o cualquier otro fin, se convierte en un verdadero reto para las pequeñas industrias (pág. 435).

Sin embargo, aún con obstáculos, es importante avanzar en este frente de financiación ya sea a través de entidades financieras, mercados de capitales o de otras instituciones locales o internacionales, para fortalecer la gestión de comercio exterior de INTERA ya que la apertura de mercados internacionales no parte únicamente de la capacidad de producción y las ventas a los clientes potenciales, sino de toda una gestión administrativa, logística y aduanera que trae costos asociados que deberán ser cubiertos en su totalidad para garantizar una operación eficiente, con altos niveles de servicio y, de esta manera, generar confiabilidad en los mercados internacionales.

Para el caso de INTERA, y en cuanto a las modalidades de financiamiento al comercio exterior, es importante conocer las formas más comunes de pago que hay disponibles, como las que se mencionan a continuación:

- Giros Directos.
- Financiación directa del proveedor.
- Financiación del intermediario del mercado cambiario.
- Pagos de importaciones en moneda legal (por parte del comprador).
- Pagos anticipados.
- Pagos con tarjetas de crédito internacionales.
- Cartas de crédito.
- Cuentas de Compensación.
- Créditos externos de mediano y largo plazo.
- Leasing.
- Inversión Extranjera Directa.
- Cobranzas.
- Combinaciones de las formas de pago mencionadas anteriormente.

En este sentido, se debe considerar la posibilidad de ofrecer diferentes formas de pago para los compradores y así ser un poco más flexibles para lograr la inserción en mercados externos. Una posibilidad, para ampliar estas opciones de pago, es la de ofrecer plazos a partir de las fechas de embarque. En principio se podría considerar plazos cortos, como podrían ser 180 días fecha factura. En este escenario será vital que INTERA considere acceder a créditos locales para poder financiar sus operaciones de producción y exportación, gestión que podría desarrollar a partir de contratos previos de *Factoring* internacional, la cesión del crédito a un fideicomiso o un adelanto en cuenta vía línea de crédito para postfinanciación de exportaciones en las entidades financieras donde la empresa tenga sus portafolios crediticios (Porto).

Cabe anotar que el plazo de financiación deberá ser mayor a la fecha del vencimiento del instrumento de pago con que se está financiando considerando posibles demoras en el ingreso de los fondos por parte del importador.

Otra alternativa, desde la perspectiva del importador (comprador) es que su banco en plaza financie la operación lo que, si bien afecta su cartera de crédito, garantiza el pago a la vista para INTERA (pág. 438).

En este sentido, y como resultado de trabajo entre el Ministerio de Comercio Exterior de Ecuador, CFN (Corporación Financiera Nacional) y representantes del sector exportador de este país, la política comercial ha enfocado sus esfuerzos en aumentar y diversificar las operaciones de comercio internacional, tanto exportaciones como importaciones, a través de mecanismos de financiación que permita el desarrollo de actividades comerciales y promuevan el intercambio internacional. Entre otros, los mecanismos para financiar este tipo de actividades son los créditos directos, las financiaciones pre y postembarque, y las cartas de crédito de importación (Corporación Financiera Nacional, 2019).

Plazos de entrega de la mercadería

De acuerdo a la dinámica actual de la empresa INTERA, dada su capacidad y velocidad de producción, los plazos de entrega propuestos para los modulares en el mercado de Ecuador (apuntando al mercado de Quito), están establecidos según como se muestra en el cuadro a continuación:

TIEMPOS CONSIDERADOS EN DÍAS HÁBILES*	
Tiempo de producción* * A partir de la recepción del anticipo.	15
Transporte desde Popayán (Colombia) a Tulcán (frontera con Ecuador).	1
Aduana en frontera Colombia-Ecuador	5
Transporte desde Tulcán (Ecuador) hasta Quito	1
Ensamble del modular de vivienda	8
TIEMPO TOTAL	30 DÍAS*

*Se consideran “Días hábiles” de lunes a viernes en horarios de trabajo regulares de 8 horas. Los tiempos pueden variar.

En el marco del inicio de actividades de comercio exterior se plantea este marco de plazos, sin embargo, es importante anotar que dichos plazos están sujetos a verificación y mejora. Por tal motivo es posible una variación de los mismos una vez iniciadas las operaciones internacionales, variación que sin duda deberá ser incluida como un indicador clave en el marco de las operaciones comerciales.

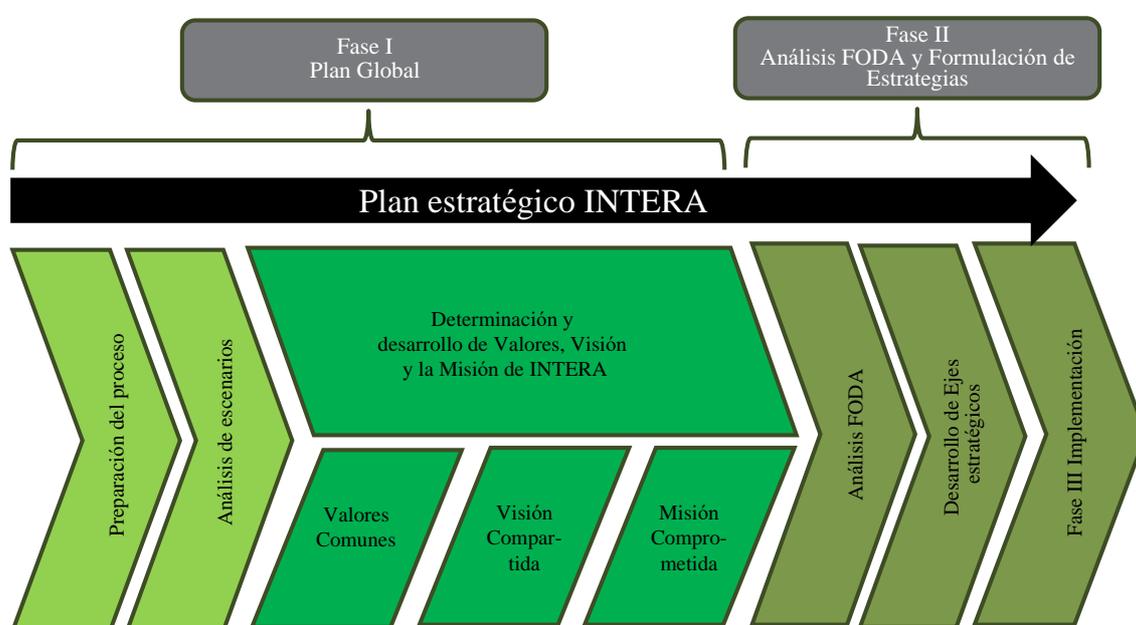
Reducir tiempos es vital para mejorar los indicadores de competitividad de la empresa. Los esfuerzos de todos los participantes de la cadena de producción y logística son vitales. Desde los tiempos de producción hasta la gestión de los operadores de carga internacional tendrán un impacto decisivo en el nivel de satisfacción y cumplimiento con los clientes internacionales que esperan los mejores resultados, volviéndose esto una gran herramienta de ingreso al nuevo mercado.

6. PLAN DE ACCIÓN

Con el objetivo de alcanzar los objetivos propuestos y lograr la implementación del plan de internacionalización para INTERA, con la exportación de sus modulares *ecovivienda rural del 42 mts² sin corredor* (además de los demás productos de su portafolio), se presenta a continuación un plan de acción inicial que sirva como guía para el desarrollo de las diferentes actividades necesarias a considerar e implementar.

Dicho plan de acción debe partir de la estrategia que debe definir cómo INTERA aprovechará las oportunidades que se le presentan para cumplir con su misión, cómo hará frente a los desafíos y amenazas, cómo aprovechará sus fortalezas y, finalmente, cómo superará sus debilidades. Es decir, cómo enfrentará su análisis FODA.

Este plan de acción está basado en el modelo “Planeamiento Estratégico y Operativo Participativo – PEOP” del Dr. Héctor A. Larocca²¹ que se enfoca en la elaboración de un plan por fases generales (Fase I y Fase II) abarcando desde la preparación del proceso hasta la implementación de todas las actividades definidas (Larocca, 2019).



²¹ El Dr. Héctor A. Larocca es docente de la Maestría en Gestión Empresarial de los Negocios Internacionales, de la Universidad de Buenos Aires. Cátedra: Reconversión organizacional para la competitividad, la cooperación y la sostenibilidad, (Larocca, 2019).

De una manera más detallada, dicho plan está dividido por fases, 8 en total, en donde las primeras cuatro son etapas estratégicas y las siguientes son etapas operativas como se detalla a continuación:



* Fuente de ambos diagramas: “Planeamiento Estratégico y Operativo Participativo – PEOP” (Larocca, 2019). Elaboración propia.

Como establece el modelo de planeamiento estratégico utilizado como referente, éste se trabaja en dos etapas: Etapas estratégicas y Etapas operativas.

Etapas estratégicas

1. Análisis de escenarios:

En esta fase del análisis se deben considerar, en principio, el escenario político propio del país de la empresa, en este caso Colombia, así como los escenarios económico, tecnológico, internacional, de los competidores, de consumo y de los proveedores.

Dichos escenarios deben ser revisados de manera periódica para actualizar el marco bajo el cual se está moviendo INTERA y así poder prever cualquier acción requerida para estar a la vanguardia.

2. *Definición consensuada de los Valores comunes, Visión compartida y Misión compartida:*

En este punto se evalúan y definen los valores, misión y visión de la empresa que, para el caso de INTERA, como se mencionó al inicio de este análisis está representada de la siguiente manera:

“Suplir necesidades en infraestructura sin afectar los recursos naturales, impactando positivamente la sociedad, el medio ambiente y la economía local y regional, haciendo de estos enfoques su principal valor agregado” a través del *Impacto social, Impacto ambiental y Sostenibilidad económica* como sus enfoques principales.

Cabe resaltar que, en este punto, es necesaria una definición clara de valores, misión y visión de la empresa ya que no están muy detalladas y estos son pilares fundamentales para el desarrollo de la estrategia de negocio.

Como ejemplo se mencionan a continuación los que podrían a llegar a considerarse adecuados para INTERA:

- Valores:

1. **Calidad:** Excelencia en la utilización de todos los recursos disponibles para lograr productos altamente reconocidos por sus estándares de alto nivel.
2. **Innovación:** Mejoramiento continuo proveniente de la capacidad de la empresa atendiendo las necesidades y demandas de la sociedad y el entorno empresarial.
3. **Creatividad:** Capacidad de desarrollo de alternativas que satisfagan las necesidades de la empresa y su entorno.
4. **Responsabilidad social:** Compromiso ético, moral y social generando un impacto ambiental positivo con la sociedad con la cual se vincula.
5. **Compromiso:** Cumplir satisfactoriamente las labores de cada uno de los actores involucrados (empleados, proveedores, clientes), alineados con las necesidades de la empresa y que estén enfocados con los objetivos de éxito a largo plazo de manera recíproca entre las partes.

- Visión compartida:

1. Ser líderes y referentes a nivel regional y global de productos confeccionados a partir de materiales plásticos reciclados.

- **Misión comprometida:**

1. Crear soluciones sostenibles con altos estándares de calidad a partir de la innovación y la óptima utilización de residuos plásticos disminuyendo la contaminación y generando un alto impacto ambiental y social de manera sustentable.

3. **Análisis FODA:**

Este análisis sigue siendo una excelente herramienta a utilizar para identificar factores internos y externos que puedan impactar la operación y productividad de las empresas. Si bien está separado por grupos de análisis (por un lado, las *Fortalezas* y *Debilidades* como factores propios de la empresa y las *Oportunidades* y *Amenazas* enfocadas a los factores exógenos), es importante hacer un análisis completo de cada uno de los componentes que hacen parte de esta matriz. Es importante aclarar en este punto que lo recomendable es identificar todos estos factores (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) **tanto actuales como futuras** pues, como es sabido, las circunstancias de país, empresa, economía y demás son variables, por lo tanto, es vital considerar esos posibles cambios dentro del análisis.

Para el caso de INTERA, en un aparte anterior se desarrolló este ejercicio que se menciona nuevamente en esta sección, sin embargo, vale la pena aclarar que así como se ha hecho el análisis general, es importante replicar este tipo de análisis dentro de los diferentes sectores de la misma empresa y por áreas, es decir “pequeños FODA” que construyan un todo y, de esta manera, tener mayor claridad sobre cómo abarcar y enfrentar cada uno de los elementos que surjan de este análisis.

FORTALEZAS - Interno	OPORTUNIDADES - Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Valor agregado en los productos ofrecidos – no solo comercialización de materiales vírgenes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apuntar a segmentos de mercado especializados para atender en el exterior como son el sector agro y construcción modular.

<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso ambiental. • Flexibilidad en los procesos productivos. • Sectores de aplicabilidad especializados. • Personalización de los productos. • Asesoramiento especializado. • Impacto social – TINTERA trabaja con familias recicladoras, a las que capacita para la selección de los residuos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos internacionales – CAN. • Expansión de negocio a través de comercializadores y/o distribuidores. • Posicionamiento de marca con alto valor agregado. • Apreciación por las empresas comprometidas con el medio ambiente y con resultados demostrables. • Mayores controles en la tala ilegal y deforestación desmedida. • Cercanía geográfica – frontera • Ecuador es un país que se enfoca en la comercialización de materiales para reciclaje sin valor agregado. • Marco regulatorio Ecuatoriano que incentiva el mercado del reciclaje y la consciencia ambiental.
DEBILIDADES - Interno	AMENAZAS - Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad financiera restringida. • Dependencia del plástico como materia prima. • Capacidad ociosa. • Irregularidad en los pedidos de producción. • Costos productivos. • Costos de transporte elevados y recurrentes. • Logística nacional de origen ineficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas que ofrecen productos sustitutos como madera o metal. • Mayores restricciones en el uso del plástico. • Incentivos de gobierno para utilizar materiales diferentes al plástico – implica menos posibilidad de conseguir materia prima.

Lo ideal con esta matriz, construida una vez se tenga la información de los FODA de cada una de las áreas de INTERA, es tomar cada uno de los elementos identificados en cada cuadrante y validar la mejor forma de potencializarlo, en el caso de las fortalezas y oportunidades, o de contrarrestarlo si fueran debilidades o amenazas.

4. *Determinación de los ejes estratégicos*

Estos corresponden a aquellos puntos sobre los cuales la empresa quiere desarrollar grandes ventajas y avances porque sabe que a futuro serán vitales para impactar de manera positiva sus indicadores de calidad y cumplimiento.

A manera de ejemplo se muestran a continuación algunos temas que pueden llegar a ser considerados, partiendo de la estrategia propuesta por INTERA.



Una vez definidos los ejes sobre los que se va a trabajar para lograr alcanzar la estrategia propuesta, es importante definir para cada uno de estos, los diferentes sub-ejes para tener mayor claridad sobre lo que se necesita trabajar y alcanzar.

Si tomamos, por ejemplo, la internacionalización como eje estratégico sería importante llegar a algo así:

Eje estratégico: *Internacionalización / Desarrollo de los mercados internacionales*

Sub-ejes:

- 1.1 Definir para los próximos 5 años una mezcla de ventas cuyo comercio exterior represente el 80% de las ventas totales de la compañía.
- 1.2 Estrategias por cada mercado a alcanzar
 - 1.2.1 Ecuador.
 - 1.2.2 Argentina.
 - 1.2.3 Brasil.
 - 1.2.4 Perú.
 - 1.2.5 Chile

Actividades para alcanzar el objetivo propuesto en el sub-eje 1.1:

- Investigación de mercado de clientes potenciales en el mundo y sus niveles de consumo.
- Desarrollo de planes de expansión por regiones teniendo en cuenta el tipo de clientes potenciales identificados en el punto anterior y analizar el nivel de consumo de cada uno de los mercados meta.
- Programa de internacionalización de países limítrofes y luego del resto del mundo para los próximos 5 años.
- Control, Evaluación y seguimiento del programa de internacionalización.

Como se puede observar, si bien es un trabajo intenso en cuanto a la cantidad de tareas y actividades a desarrollar por la definición de cada eje, los sub-ejes consecuentes y las actividades de cada uno de ellos, tener un norte claro de manera estratégica es lo que permitirá a INTERA alcanzar sus objetivos y sostenerlos en el tiempo, aun cuando las condiciones de su entorno sean cambiantes.

Etapas operativas

5. Programación

Esta etapa hace referencia a la creación de los programas técnicos operativos, su documentación y asignación de presupuesto para poderlos llevar a cabo.

Las actividades descritas que se incluyan en estos programas apuntan al mediano-largo plazo y deben ser revisadas y actualizadas de manera periódica, y antes de la definición de éstas es importante considerar lo siguiente:

- Acordar, en conjunto con todos los involucrados, los indicadores a implementar y así evitar conflictos. Habrá oportunidades en las que será importante definir más de un indicador para definir diferentes aspectos de un mismo objetivo.
- Las metas deberán definirse para momentos distintos. Algunas serán medidas de manera diaria, otras serán semanales, mensuales, bimensuales, semestrales o anuales, dependiendo de lo que sea necesario ajustar para lograr que la información que se recolecte permita la corrección en el momento justo y de esa manera lograr los objetivos estratégicos planteados por la empresa.
- Definir:
 1. Nombre del programa
 2. Responsable del programa
 3. Eje y sub eje al que pertenece
 4. Duración prevista, fecha de inicio y finalización
 5. Cronograma (tan específico como sea necesario)
 6. Condiciones de aprobación
 7. Equipo de trabajo
 8. Justificación del programa
 9. Objetivo del programa
 10. Metas a alcanzar
 11. Indicadores de resultado (cuantitativo y/o cualitativo)
 12. Actividades y responsables (relacionado a los puntos 5 y 7)
 13. Presupuesto por actividad
 14. Financiamiento
 15. Seguimiento y evaluación (modalidad y frecuencia)
 16. Control de gestión del programa, indicadores y tablero de comando
 17. *Stakeholders*²² implicados

²² Personal de la empresa y sus departamentos, proveedores, distribuidores (si existieran), cámaras de comercio, clientes (nacionales e internacionales), universidades e institutos educativos, sociedad en general, inversionistas, entre otros.

Para el caso de INTERA, si bien en un principio esto puede significar un trabajo arduo, es importante que se tenga en cuenta la importancia de tener estos programas documentados y hacerles las revisiones de manera periódica para poder medir los avances. Además, dichos programas y su documentación pueden convertirse en una gran herramienta a la hora de acogerse a verificaciones para adquirir certificaciones de calidad y de procesos que suman valor a la empresa y sus productos, conociendo de antemano que dichas certificaciones son muy bien valoradas en el mercado nacional e internacional.

Dicho plan puede ser considerado como una estrategia en sí misma. Ya sea que se enfoque, entre otros, en la internacionalización, la producción o la innovación, lo importante es ir definiendo el camino de lo que necesita INTERA para cumplir con su misión. Así pues, se mencionan tareas o actividades concretas a desarrollar, por áreas o ejes estratégicos, para lograr introducir los productos en el mercado meta, así como las fechas de cumplimiento ideales, las personas o cargos responsables de las mismas actividades y los criterios de éxito e indicadores que permitan medir la ejecución de las actividades, ya que éstos hacen específicos los resultados esperados en cuanto a cantidad, calidad y tiempo o plazo, e decir, su dimensión.

Si bien es necesario que se desarrolle un plan estratégico completo, a continuación, se mencionan las actividades mínimamente necesarias para lograr el crecimiento de INTERA. Se listarán por eje estratégico y se harán recomendaciones sobre lo que se debería realizar entendiendo, por supuesto, que dichas actividades están sujetas a verificación y validación por parte de la empresa para su eventual implementación:

Actividades propuestas:

Eje estratégico	<i>Responsabilidad social</i>
Objetivo principal	Disminuir la cantidad de residuos plásticos dispuestos como desperdicio final sin reutilización.
Actividad	Ubicar contenedores para disposición de residuos plásticos en lugares de alto tráfico (dentro y/o cerca de universidades, colegios, plazas, oficinas, entre otros) para recolectar en contenedores propios de INTERA todo material plástico que sea posible y que pueda ser reutilizado en el proceso productivo de la empresa y, de

	esta manera, utilizar estos materiales como materias primas productivas.
Indicadores de resultado	$\frac{\text{Cantidad de toneladas recolectadas mes}}{\text{Total toneladas requeridas para producción mes}} \times 100$
frecuencia de medición	Mensual
Áreas involucradas	Logística, producción y financiera
Notas adicionales	Actividad a desarrollar, en principio, en la ciudad de Popayán donde está ubicada la planta de producción INTERA. Modelo replicable en el momento en que se abran más plantas de producción a nivel local y/o internacional.

Eje estratégico	<i>Responsabilidad social</i>
Objetivo principal	Generar fuentes de trabajo e ingresos para personas vulnerables de escasos recursos.
Actividad	Gestionar la recolección de materiales plásticos aptos para reciclaje con personas dedicadas al oficio con pagos justos que están bajo registro correspondiente como asociaciones de recicladores o similares.
Indicadores de resultado	$\frac{\text{Cantidad de toneladas recolectadas mes por recicladores}}{\text{Total toneladas requeridas para producción mes}} \times 100$
frecuencia de medición	Mensual
Áreas involucradas	Logística y financiera
Notas adicionales	Actividad a desarrollar, en principio, en la ciudad de Popayán donde está ubicada la planta de producción INTERA. Modelo replicable en el momento en que se abran más plantas de producción a nivel local y/o internacional. Idealmente este indicador deberá ir aumentando mes a mes para garantizar el impacto social que se quiere generar. Lo ideal es que este indicador sea superior al de recolección por contenedores INTERA.

Eje estratégico	<i>Tecnológico</i>
Objetivo principal	Garantizar, como mínimo, el abastecimiento del 70% de las materias primas para producción.
Actividad	Adquisición de maquinarias para separado, lavado y peletizado.
Indicadores de resultado	$\frac{\text{Cantidad de toneladas listas para producción generadas por INTERA}}{\text{Total toneladas requeridas para producción mes}} \times 100$
frecuencia de medición	Mensual
Áreas involucradas	Logística, producción y financiera

Notas adicionales	Con esta inversión de maquinaria se pretende disminuir la dependencia de la primera parte de la cadena de abastecimiento y producción y de igual manera tener mayor capacidad de respuesta frente a incrementos en la demanda.
--------------------------	--

Eje estratégico	<i>Internacionalización</i>
Objetivo principal	Atender mercados internacionales
Actividad	Crear el departamento de Comercio Exterior
Indicadores de resultado	Creación del departamento de Comercio Exterior
frecuencia de medición	N/A
Áreas involucradas	Gerencia, recursos humanos, comercial y financiera
Notas adicionales	El departamento de Comercio Exterior debe ser un área dedicada exclusivamente para buscar y atender mercados internacionales. Se recomienda una labor independiente al área comercial que existe actualmente.

Eje estratégico	<i>Internacionalización</i>
Objetivo principal	Atender mercados internacionales
Actividad	Realizar estudios de mercados internacionales
Indicadores de resultado	Cantidad de estudios de mercados realizados e identificación de ferias internacionales a nivel global a las que se pueda asistir
frecuencia de medición	Trimestral
Áreas involucradas	Comercio Exterior
Notas adicionales	Se recomienda comenzar con estudios de mercados de los siguientes países: <i>Ecuador, Argentina, Brasil, Perú, Chile.</i> Esta recomendación obedece, principalmente, a la cercanía geográfica y la facilidad logística en comparación con mercados en otros continentes, sin embargo, es muy importante identificar otras oportunidades con mercados intercontinentales que permitan la expansión de INTERA en el mercado global.

Eje estratégico	<i>Internacionalización</i>
------------------------	------------------------------------

Objetivo principal	Atender mercados internacionales
Actividad	Atender ferias internacionales
Indicadores de resultado	* Ferias atendidas por año * $\frac{\text{Ventas generadas por asistencia a ferias}}{\text{Total ventas año}} \times 100$
frecuencia de medición	Anual
Áreas involucradas	Gerencia, comercio exterior, comercial y financiera
Notas adicionales	El departamento de Comercio Exterior debe ser el encargado de identificar, preparar y atender ferias internacionales enfocadas a sectores de construcción, agroindustria, productos sostenibles, innovación y otros relacionados a la oferta INTERA.

Eje estratégico	<i>Internacionalización</i>
Objetivo principal	Atender mercados internacionales
Actividad	Contactar con posibles representantes para INTERA
Indicadores de resultado	Cantidad de representantes
frecuencia de medición	Semestral
Áreas involucradas	Gerencia, comercio exterior, comercial y financiera
Notas adicionales	El departamento de Comercio Exterior debe ser el encargado de identificar, preparar y atender posibles personas naturales o jurídicas que demuestren interés y estructura para representar la marca INTERA y su portafolio de productos en los diferentes mercados internacionales.

Eje estratégico	<i>Posicionamiento y prestigio</i>
Objetivo principal	Dar a conocer la marca en los diferentes mercados objetivos por medios digitales
Actividad	Pagar pautas publicitarias en los principales buscadores online, redes sociales y portales especializados
Indicadores de resultado	* $\frac{\text{Contactos comerciales generados por pautas publicitarias}}{\text{Total contactos comerciales}} \times 100$ * $\frac{\text{Ventas efectivas}}{\text{Contactos comerciales generados por pautas publicitarias}} \times 100$
frecuencia de medición	Trimestral

Áreas involucradas	Comercial y financiera
Notas adicionales	Es importante definir un presupuesto amplio para posicionamiento de INTERA en el mercado y generar pautas y promoción de la empresa para aumentar la recordación de marca.

Eje estratégico	Innovación
Objetivo principal	Desarrollar productos innovadores para atender las necesidades del mercado
Actividad	Investigar tendencias de consumo y tipos de productos que puedan ser desarrollados por INTERA para atender las necesidades de los consumidores
Indicadores de resultado	$\frac{\text{Nuevos productos INTERA}}{\text{Total productos portafolio INTERA}} \times 100$
frecuencia de medición	Semestral
Áreas involucradas	Comercial y producción
Notas adicionales	La innovación es un factor clave a la hora de garantizar la supervivencia de cualquier empresa. Se recomienda destinar un presupuesto a I+D de nuevos productos para aumentar el catálogo de productos INTERA en el mercado.

Si bien se están proponiendo actividades que son importantes, junto con los indicadores y frecuencia de medición y evaluación, es importante considerar igual a como se mencionó antes, que éstas pueden irse modificando conforme va avanzando el crecimiento de INTERA hasta lograr un plan de acción óptimo que sirva como hoja de ruta para futuras operaciones, tanto de comercio exterior como de otras áreas de desarrollo estratégicas, obteniendo los mejores resultados posibles garantizando calidad y cumplimiento a todos los clientes y, por supuesto, el crecimiento de la empresa en el mercado así como su posicionamiento.

6. *Implementación*

Este punto del desarrollo del plan estratégico hace referencia a la ejecución de las actividades con base en los programas e indicadores planteados y definidos en el punto anterior. Como es sabido, los planes deben ser detallados para que su implementación sea más clara y concisa.

7. Seguimiento y evaluación de los resultados

En este punto, como su nombre lo indica, se debe evaluar lo que fue planeado versus lo que efectivamente se ejecutó y, de esta manera, medir el impacto generado a través de los indicadores propuestos más los que se vayan sumando al tablero de comando que vaya definiendo INTERA.

8. Retroalimentación y ajustes

En la medida en que se vaya avanzando con las actividades definidas y se obtengan los indicadores acordados se harán revisiones, modificaciones y ajustes de acuerdo a los resultados obtenidos y/o esperados por INTERA. Esto permite que la empresa esté siempre actualizada y apuntando al aumento de la competitividad apostándole a la reconversión, cooperación y sostenibilidad permanentes.

7. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

A continuación, se presenta como parte fundamental del desarrollo de este análisis, el resultado del análisis de costos y todos los valores asociados al proceso de exportación junto con el análisis financiero a partir de la proyección de ventas partiendo de las siguientes consideraciones particulares y premisas:

Consideraciones Particulares

- Para la simulación se toma como base el modular que ha sido mencionado durante el desarrollo de este análisis: *ecovivienda rural del 42 mts² sin corredor*.
- Los valores tomados como base son los valores reales de la empresa representados en pesos colombianos (\$COP) y convertidos a dólares (\$USD) por una tasa promedio de \$3,800/USD.
- Se presenta la devaluación de tasa de cambio calculada para cada año tomando como referentes las Tasas TES²³ para el peso colombiano (COP) y las Tasas de la FED²⁴ para el dólar (USD).
- Los gastos de administración, de venta y financiación de la exportación, si bien se consideran como una línea de costo adicional, para la simulación se asume ese valor dentro del precio del producto, por lo tanto, su valor es cero “0”.
- No se consideran valores adicionales para los modulares, es decir, la simulación no incluye: piso o baldosa adicional, canales plásticas, lavatraperos, paneles solares, pozo séptico, piso plástico, ni estructura en palafito.
- Se realiza una proyección simulada a 5 años con crecimientos de ventas (en unidades, pesos y valores) como se muestra más adelante y en el archivo adjunto a este trabajo.
- Se tiene en cuenta un incremento en valor de venta de los modulares y sus adicionales del 5% por año.
- Se considera compra y/o sostenimiento de maquinarias dos veces al año, cada año.

²³ Las tasas de los TES (Títulos de Deuda pública emitidos por el Gobierno Nacional) a plazos de 1, 5 y 10 años son extraídas de la curva “cero cupón” de los títulos de deuda pública, denominados en moneda en pesos y en UVRs, que calcula el Banco de la República mediante la metodología de *Nelson y Siegel* (1987). Para este cálculo se utiliza la información de las operaciones negociadas y registradas en los sistemas de negociación que administra el Banco de la República (SEN: Sistema Electrónico de Negociación del Banco de la República) y la Bolsa de Valores de Colombia (MEC: Mercado Electrónico de Colombia).

Fuente: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tes>

²⁴ FED: Reserva Federal de los Estados Unidos. Esta muestra los referentes para Tasa de los Tesoros Americanos. Fuente: www.investing.com

- Se considera constante el incoterm definido para la exportación: **CIP** (Costo, Seguro y Flete).
- De acuerdo a la cantidad de perfiles, sus dimensiones y especificaciones, se establece que estos irán en 9 pallets aproximadamente, por lo que se define, para efectos de esta simulación, un camión completo. Pese a que es posible utilizar un contenedor de 20', se hace el análisis con camión dadas las ventajas que representa en cuanto a mejoras de servicio al cliente, aunque sea un poco más costoso.
- Para el análisis del flujo de caja y el flujo económico se considera una inflación del 5% anual para cada año.
- Los datos de costos logísticos y de intermediación aduanera son reales, actualizados y fueron calculados por el operador logístico y aduanero colombiano *Logística en Movimiento*.

Partiendo de estas consideraciones, y avanzando con el proceso de análisis de factibilidad de exportación de modulares de vivienda INTERA, se presenta a continuación del detalle de la construcción de precio de exportación, la proyección de ventas, el flujo financiero y el flujo económico y el cálculo de rentabilidad.

Toda la información presentada en este documento se entrega adjunta a este análisis en un archivo de Excel con todos los cálculos para referencia.

Construcción de precio de exportación:

COMPONENTE DEL PRECIO	VALOR \$ COP	VALOR \$ USD	INCOTERM 2020
Costo de la mercancía en depósito	\$ 26.500.000,00	\$ 6.973,68	
Adicionales (pisos, canales, lavatraperos, otros)	\$ -	\$ -	
+ Gastos de administración, de venta y financiación de la exportación	\$ -	\$ -	
+ Envase, etiquetado, palletizado y embalaje para la exportación	\$ 266.000,00	\$ 70,00	
PRECIO EXW	\$ 26.766.000,00	\$ 7.043,68	EXW
+ Carga en depósito INTERA	\$ 114.000,00	\$ 30,00	
+ Transporte a puerto / aeropuerto / lugar convenido para transporte principal	\$ -	\$ -	
+ Gastos bancarios, comisiones, otros	\$ 114.000,00	\$ 30,00	
+ Gastos de despacho en aduana de origen	\$ 2.261.000,00	\$ 595,00	
PRECIO FCA	\$ 29.255.000,00	\$ 7.698,68	FCA
+ Costos generados en terminal de origen	\$ 247.000,00	\$ 65,00	
PRECIO FAS	\$ 29.502.000,00	\$ 7.763,68	FAS
+ Carga a medio de transporte internacional	\$ -	\$ -	
PRECIO FOB	\$ 29.502.000,00	\$ 7.763,68	FOB
+ Transporte principal internacional (flete)	\$ 7.600.000,00	\$ 2.000,00	
PRECIO CFR	\$ 37.102.000,00	\$ 9.763,68	CFR
+ Seguro de transporte internacional de mercancía (ver nota)	\$ 171.000,00	\$ 45,00	
PRECIO CIF	\$ 37.273.000,00	\$ 9.808,68	CIF
+ Gastos de puerto y despacho aduanero en destino	\$ 247.000,00	\$ 65,00	
PRECIO CPT / CIP	\$ 37.520.000,00	\$ 9.873,68	CPT / CIP
+ Flete interno para entrega en destino (sin descargue)	\$ -	\$ -	
PRECIO DAP	\$ 37.520.000,00	\$ 9.873,68	DAP
+ Descargue en punto de entrega en destino	\$ 114.000,00	\$ 30,00	
PRECIO DPU	\$ 37.634.000,00	\$ 9.903,68	DPU
+ Pago de aranceles / Impuestos de importación	\$ 1.028.734,80	\$ 270,72	
PRECIO DDP	\$ 38.548.734,80	\$ 10.144,40	DDP

Como se mencionó en las consideraciones, el incoterm elegido para la exportación es el CIP, sin embargo, se hizo una construcción completa desde EXW hasta DDP para que INTERA tenga conocimiento sobre los valores que puede considerar a la hora de cotizar para los mercados internacionales.

Es importante considerar, de igual manera, que si bien la cotización partió de valores en pesos colombianos (COP) y éstos se trasladaron a dólares (USD) a una tasa previamente definida (COP\$ 3800/USD), se recomienda definir un portafolio en dólares para atender los mercados internacionales.

Propuesta de precios de exportación:

Se presenta a continuación la propuesta de precios para *ecovivienda rural del 42 mts² sin corredor*:

INCOTERM 2020	VALOR ACTUAL \$ USD	VALOR PROPUESTO \$ USD
EXW	\$ 7.043,68	\$ 7.100,00
FCA	\$ 7.698,68	\$ 7.750,00
FAS	\$ 7.763,68	\$ 7.800,00
FOB	\$ 7.763,68	\$ 7.800,00
CFR	\$ 9.763,68	\$ 9.750,00
CIF	\$ 9.808,68	\$ 9.820,00
CPT	\$ 9.828,68	\$ 9.850,00
CIP	\$ 9.873,68	\$ 9.890,00
DAP	\$ 9.873,68	\$ 9.890,00
DPU	\$ 9.903,68	\$ 9.950,00
DDP	\$ 10.144,40	\$ 10.200,00

Proyección de ventas:

A continuación, se presentan las proyecciones de venta a 5 años.

En principio se muestran la cantidad de unidades de modulares proyectadas a exportar, las unidades exportables totales por año y así mismo la variación anual en términos porcentuales. Cabe aclarar que estas cantidades pueden irse modificando de acuerdo a las variables que incidan en la producción y comercialización de los productos INTERA en el mercado objetivo.

CANTIDAD DE <i>UNIDADES</i> A EXPORTAR					
MES/AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00
Mes 2	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00
Mes 3	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00
Mes 4	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00
Mes 5	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00
Mes 6	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00
Mes 7	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00
Mes 8	1,00	1,00	2,00	3,00	3,00
Mes 9	1,00	2,00	2,00	3,00	4,00
Mes 10	1,00	2,00	2,00	3,00	4,00
Mes 11	1,00	2,00	2,00	3,00	4,00
Mes 12	1,00	2,00	2,00	3,00	4,00
ANUAL UNIDADES	12	16	24	29	40
VAR. ANUAL	N/A	33%	50%	21%	38%

Abajo se presenta la cantidad de kilogramos necesaria a producir por parte de INTERA representada en los modulares de vivienda y así garantizar la disponibilidad de modulares a exportar al mercado meta. Es muy importante considerar estos valores ya que son vitales para garantizar el cumplimiento de las ventas proyectadas.

CANTIDAD DE <i>KILOGRAMOS</i> A PRODUCIR					
MES/AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	2800	2800	5600	5600	8400
Mes 2	2800	2800	5600	5600	8400
Mes 3	2800	2800	5600	5600	8400
Mes 4	2800	2800	5600	5600	8400
Mes 5	2800	2800	5600	5600	8400
Mes 6	2800	2800	5600	5600	8400
Mes 7	2800	2800	5600	5600	8400
Mes 8	2800	2800	5600	8400	8400
Mes 9	2800	5600	5600	8400	11200
Mes 10	2800	5600	5600	8400	11200
Mes 11	2800	5600	5600	8400	11200
Mes 12	2800	5600	5600	8400	11200
ANUAL KILOGRAMOS	33600	44800	67200	81200	112000
VAR. ANUAL	N/A	33%	50%	21%	38%

Finalmente se presenta la proyección de ventas representada en valor, es decir, cuáles serían los ingresos de INTERA por la venta de los modulares *ecovivienda rural del 42 mts² sin corredor*, partiendo del **incoterm CIP** definido previamente, si se cumplieran las proyecciones. Se presentan los valores en dólares (USD) y finalmente en pesos colombianos (COP).

Para obtener los datos que se presentan a continuación, representados en pesos colombianos (COP\$) se analizó e identificó la tasa de cambio promedio anual para los próximos 5 años.

Dichas tasas de cambio se obtuvieron del cálculo de tasas de interés en pesos colombianos y en dólares, las tasas futuras implícitas de ambas monedas y finalmente las devaluaciones anuales proyectadas para identificar los siguientes resultados*:

PASO 2		Cálculo de tasas de interés en \$COP y en \$USD				
TASAS INTERÉS EN PESOS (\$COP)		1	2	3	4	5
Fecha		1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
31/3/20		4,32%	4,86%	5,39%	5,93%	6,46%
TASAS INTERÉS EN DÓLARES (\$USD)		1	2	3	4	5
Fecha		1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
31/3/20		0,24%	0,22%	0,29%	0,35%	0,42%
PASO 3		Cálculo de las tasas futuras implícitas				
TASAS DE INTERÉS FUTURAS IMPLÍCITAS (\$COP)		1	2	3	4	5
		1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
		4,32%	5,40%	6,47%	7,55%	8,63%
TASAS DE INTERÉS FUTURAS IMPLÍCITAS (\$USD)		1	2	3	4	5
		1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
		0,24%	0,20%	0,42%	0,56%	0,69%
PASO 4		Cálculo de las devaluaciones anuales				
Devaluación		1	2	3	4	5
		1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
		4,07%	5,18%	6,02%	6,95%	7,88%
PASO 5						
Valor actual USD	\$	3.800,00				
Dólar final año 1	\$	3.954,79				
Dólar final año 2	\$	4.159,84				
Dólar final año 3	\$	4.410,40				
Dólar final año 4	\$	4.716,97				
Dólar final año 5	\$	5.088,67				
PASO 6		Cálculo de la tasa de cambio promedio				
Dólar final año 1	\$	3.877,39				
Dólar final año 2	\$	4.057,31				
Dólar final año 3	\$	4.285,12				
Dólar final año 4	\$	4.563,68				
Dólar final año 5	\$	4.902,82				

Finalmente:

AÑO	TASA DE CAMBIO PROMEDIO ANUAL COP\$/USD\$
Dólar final año 1	\$ 3.877,39
Dólar final año 2	\$ 4.057,31
Dólar final año 3	\$ 4.285,12
Dólar final año 4	\$ 4.563,68
Dólar final año 5	\$ 4.902,82

INGRESOS EN VALOR EN COP\$					
MES/ AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	\$ 38.284.171,71	\$ 40.060.625,08	\$ 84.619.755,60	\$ 90.120.695,67	\$ 145.226.652,56
Mes 2	\$ 38.284.171,71	\$ 40.060.625,08	\$ 84.619.755,60	\$ 90.120.695,67	\$ 145.226.652,56
Mes 3	\$ 38.284.171,71	\$ 40.060.625,08	\$ 84.619.755,60	\$ 90.120.695,67	\$ 145.226.652,56
Mes 4	\$ 38.284.171,71	\$ 40.060.625,08	\$ 84.619.755,60	\$ 90.120.695,67	\$ 145.226.652,56
Mes 5	\$ 38.284.171,71	\$ 40.060.625,08	\$ 84.619.755,60	\$ 90.120.695,67	\$ 145.226.652,56
Mes 6	\$ 38.284.171,71	\$ 40.060.625,08	\$ 84.619.755,60	\$ 90.120.695,67	\$ 145.226.652,56
Mes 7	\$ 38.284.171,71	\$ 40.060.625,08	\$ 84.619.755,60	\$ 90.120.695,67	\$ 145.226.652,56
Mes 8	\$ 38.284.171,71	\$ 40.060.625,08	\$ 84.619.755,60	\$ 135.181.043,51	\$ 145.226.652,56
Mes 9	\$ 38.284.171,71	\$ 80.121.250,17	\$ 84.619.755,60	\$ 135.181.043,51	\$ 193.635.536,75
Mes 10	\$ 38.284.171,71	\$ 80.121.250,17	\$ 84.619.755,60	\$ 135.181.043,51	\$ 193.635.536,75
Mes 11	\$ 38.284.171,71	\$ 80.121.250,17	\$ 84.619.755,60	\$ 135.181.043,51	\$ 193.635.536,75
Mes 12	\$ 38.284.171,71	\$ 80.121.250,17	\$ 84.619.755,60	\$ 135.181.043,51	\$ 193.635.536,75
ANUAL VALORES	\$ 459.410.060,55	\$ 640.970.001,33	\$ 1.015.437.067,21	\$ 1.306.750.087,25	\$ 1.936.355.367,47
VAR. ANUAL	N/A	40%	58%	29%	48%

Análisis financiero: flujo de fondos

Este análisis muestra el consolidado de todos los ingresos y costos de INTERA proyectados a 5 años. Se presentan en COP\$ y en USD\$.

CONSOLIDADO - FLUJO DE CAJA \$COP						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA	\$ (590.448.000)	\$ (76.637.939)	\$ 41.396.001	\$ 307.863.567	\$ 521.822.312	\$ 1.007.748.024

CONSOLIDADO - FLUJO DE CAJA \$USD						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA	\$ (152.280)	\$ (19.765)	\$ 10.203	\$ 71.845	\$ 114.342	\$ 205.545

Es importante considerar en este punto que, para el “Año 0” se consideró la suma de todos los costos de operación del Año 1 para garantizar los fondos necesarios y, de esta manera, poner en marcha el proyecto de internacionalización.

En este consolidado se tienen en cuenta todos los valores, impuestos, tasas y demás que están incorporados en la operación de producción y comercialización de la empresa.

Análisis económico:

Este análisis muestra el consolidado de todos los ingresos y costos de INTERA proyectados a 5 años. La diferencia con el flujo financiero, presentado arriba, es que en esta oportunidad no se incluyen los impuestos en los que incurre la empresa como parte de sus procesos de compras y demás actividades que generen alguna carga impositiva, dado que dichos valores no son ingresos propios de INTERA. Si bien hacen parte de sus flujos de caja, éstos deben ser pagados luego al Estado, por lo tanto, es importante mostrar el flujo neto de la operación, como se muestra a continuación:

CONSOLIDADO - FLUJO DE CAJA \$COP						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (470.714.680)	\$ (53.896.731)	\$ 8.860.601	\$ 208.187.349	\$ 371.103.438	\$ 742.044.499

CONSOLIDADO - FLUJO DE CAJA \$USD						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA NETO	\$ (121.400)	\$ (13.900)	\$ 2.184	\$ 48.584	\$ 81.317	\$ 151.351

Cálculo de rentabilidad: VAN y TIR.

A continuación, y como resultado fundamental de todo el análisis que se ha desarrollado hasta aquí, se presenta el cálculo de rentabilidad del proyecto medido a partir de los indicadores VAN y TIR.

VAN: El valor actual neto (VAN), también conocido como valor presente neto (VPN), mide el resultado de descontar la inversión de un proyecto al valor actual o presente del flujo de caja neto que tendrá. Si el resultado es positivo es porque existe una ganancia y, por tanto, el proyecto es rentable (CreceNegocios, 2019).

- **VAN > 0:** el proyecto es rentable.
- **VAN = 0:** el proyecto también es rentable ya que está incorporado la ganancia de la TD.
- **VAN < 0:** el proyecto no es rentable.

Según lo anterior necesitamos entonces lo siguiente:

- Tamaño de la inversión.

- Flujo de caja neto proyectado.
- Tasa de descuento.

TIR: La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de descuento²⁵ (TD) de un proyecto de inversión que permite que el BNA (Beneficio Neto Actualizado, es decir, el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento) sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable ya que una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0) (2019).

Mientras que el valor actual neto (VAN) mide el resultado de descontar la inversión de un proyecto al valor actual del flujo de caja neto que tendrá, la tasa interna de retorno (TIR) mide la tasa de descuento con la que el valor actual neto es igual a la inversión (2019).

Según lo anterior necesitamos entonces lo siguiente:

- Tamaño de la inversión.
- Flujo de caja neto proyectado.

Viabilidad del proyecto:

Según lo anterior, y partiendo de la información suministrada por INTERA, se presenta a continuación el resumen del flujo de fondos proyectado para los 5 primeros años. Se presenta en pesos colombianos (COP\$) y en dólares (USD\$) teniendo en cuenta las tasas de cambio promedio anuales que fueron analizadas previamente.

Resultados:

En COP\$

²⁵ La **tasa de descuento (TD)** con la que se descuenta el flujo de caja neto proyectado, es el la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima que se espera ganar con la inversión (2019).

CONSOLIDADO - FLUJO DE CAJA \$COP						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA	\$ (590.448.000)	\$ (76.637.939)	\$ 41.396.001	\$ 307.863.567	\$ 521.822.312	\$ 1.007.748.024
INVERSION	\$ 590.448.000					
TD		25%				
BNA	\$ 666.766.527					
VAN	\$ 76.318.527	> 0 = RENTABLE				
TIR		28%				

En este punto es importante considerar que, de acuerdo a proyectos e inversiones con similar riesgo, la tasa de descuento (TD) es del 25% en COP\$. Además, para efectos de este análisis, se tomó como valor de la inversión , mostrado así mismo como “Año 0” el costo de toda la operación del **Año 1**.

Si se tuviera una TD=TIR (28%), el resultado sería:

INVERSION	\$ 590.448.000
TD	28%
BNA	\$ 599.880.748
VAN	\$ 9.432.748
TIR	28%

Como se puede observar en los resultados, al tener un VAN > 0 podemos decir que el proyecto es rentable.

En \$USD

CONSOLIDADO - FLUJO DE CAJA \$USD						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA	\$ (152.280)	\$ (19.765)	\$ 10.203	\$ 71.845	\$ 114.342	\$ 205.545
INVERSION	\$ 152.280					
TD		20%				
BNA	\$ 169.937					
VAN	\$ 17.657	> 0 = RENTABLE				
TIR		23%				

En este caso lo que se hizo fue, considerar los mismo valores del flujo de caja en pesos colombianos (COP\$) y convertirlos en dólares (USD\$) partiendo de las tasas de cambio promedio para los 5 años proyectados, como se mencionó al principio.

Igual que para el flujo de caja en pesos, para efectos de este análisis en dólares, se tomó como valor de la inversión , mostrado así mismo como “Año 0” el costo de toda la operación del Año 1.

Como se puede observar en los resultados, al tener un VAN > 0 podemos decir que el proyecto es rentable teniendo en cuenta que la TD elegida es del 20%.

Si se tuviera una TD=TIR (23%), el resultado sería:

INVERSION	\$ 152.280
TD	23%
BNA	\$ 152.304
VAN	\$ 24
TIR	23%

Como se puede observar en los resultados, al tener un VAN > 0 podemos decir que el proyecto es rentable.

8. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones de acuerdo a los puntos desarrollados y, finalmente, las conclusiones del análisis de factibilidad que puedan ser consideradas por INTERA para alcanzar el objetivo de internacionalización ingresando, en primera instancia, al mercado de Ecuador.

Recomendaciones:

- En cuanto a la empresa, es importante definir de manera clara y concisa sus valores, misión y visión. Si bien se enuncia el motivo por el cual fue creada INTERA (buscando aportar a la reducción de la tala ilegal y aportando de manera positiva al medio ambiente y al sector agropecuario ofreciendo soluciones en plástico reciclado), no es claro a dónde quiere llegar en un futuro, cómo pretenden hacerlo y cuáles son los valores que la caracterizan. Además, es importante definir y comunicar cómo estos pilares de empresa se verán reflejados en sus productos y, a su vez, trasladarlos a sus clientes por medio de productos terminados con altos estándares de valor agregado.
- Sobre los productos INTERA es muy importante comunicar sus ventajas competitivas y su alto valor agregado. Una estrategia de comunicación de producto basada en estas ventajas como, por ejemplo, el servicio que se ofrece en conjunto con las compras (instalación) es un gran elemento que puede potencializar la compra por parte de las personas interesadas en adquirir alguno de los productos disponibles en el portafolio, principalmente los modulares de vivienda.
- En cuanto al tratamiento arancelario es muy importante considerar las ventajas que se obtienen de los diferentes tratados comerciales internacionales de los cuales es partícipe Colombia. Mantenerse al día sobre estos temas es vital a la hora de pensar en un plan exportador ya que, a partir de estos, se pueden definir mercados objetivo en cuyas plazas se ofrezcan productos a precios altamente competitivos, dada la reducción o eliminación de aranceles de importación, lo que afecta directamente el precio de venta al público. Es igualmente importante identificar los requisitos propios de cada mercado y sacar el máximo provecho de estos para ir ganando mercado y reconocimiento a nivel internacional.

- Sobre la industria de la construcción y el plástico reciclado, se vienen presentando grandes avances y tendencias en cuanto a la preferencia de los consumidores por las opciones que generen menores niveles de contaminación e impacto ambiental. Ofrecer productos INTERA en este mercado representa una gran oportunidad de atender necesidades de consumo conscientes que van tomando más fuerza cada vez. Es importante recalcar los valores de la empresa y el compromiso que tiene la misma con el medio ambiente.
- Particularmente en Ecuador, dadas sus condiciones económicas, si bien el ingreso per cápita sigue siendo bajo en promedio, limitando la capacidad adquisitiva de los consumidores, los precios con los que entraría INTERA a este mercado son altamente competitivos en comparación a otras ofertas de vivienda de similares características en tamaños y espacio habitable. Como se mencionó antes, los precios promedio de una casa de 40mt² está alrededor de los USD\$40.000 (vivienda de interés social), mientras que los modulares ecovivienda de 42mt² tienen precios mucho menores en comparación a los producidos localmente: **USD\$10.144 condición DDP Quito.**
- Es importante identificar este tipo de oportunidades comerciales en donde se puedan ofrecer productos que no se consigan de manera simple en el mercado al que se pretende atender. En este sentido, para INTERA, la apertura del mercado de Ecuador es muy beneficioso dado que, según como se mencionó antes en el desarrollo de este análisis, la oferta de modulares de vivienda es inexistente actualmente. Esto permite ofrecer una solución a bajo costo, en comparación con los precios locales en destino.
- Con el objetivo de apuntar directamente a estas oportunidades de mercados internacionales, es de vital importancia que sea creado el Departamento de Comercio Exterior dentro del organigrama de la empresa para gestionar apertura de mercados internacionales y estudio, ejecución y control de toda la parte operativa relacionada con este proceso.
- Siguiendo la recomendación anterior, es importante definir un portafolio con precios en dólares para atender los diferentes mercados internacionales. A continuación, se proponen los siguientes precios en USD\$, para el mercado de Ecuador, de los modulares *ecovivienda rural del 42 mts2 sin corredor*:

INCOTERM 2020	VALOR PROPUESTO \$ USD
EXW	\$ 7.100,00
FCA	\$ 7.750,00
FAS	\$ 7.800,00

FOB	\$	7.800,00
CFR	\$	9.750,00
CIF	\$	9.820,00
CPT	\$	9.850,00
CIP	\$	9.890,00
DAP	\$	9.890,00
DPU	\$	9.950,00
DDP	\$	10.200,00

- Apuntando a la expansión de la marca y sus productos en mercados internaciones es importante considerar, también, la participación en ferias y misiones comerciales internacionales. Aún cuando este implique la necesidad de solicitar financiación, estas actividades comerciales son vitales para lograr la apertura de nuevos mercados internacionales y mejorar la presencia en los ya existentes.
- Validar la capacidad y analizar si es necesario abrir locales comerciales INTERA (en el mercado meta inicial y en los siguientes) para lograr mayor penetración en los mercados internacionales. Este modelo puede ser por medio de distribuidores autorizados y exclusivos bajo contratos predefinidos y aceptados por ambas partes.
- Relacionado a las exportaciones y proceso logístico internacional, es importante considerar, en cuanto a las pólizas de seguro de mercancías para el transporte internacional, si se mantiene de manera constante la operación de exportación. En este escenario será importante considerar negociaciones de pólizas globales, en vez de individuales que cubren un solo viaje, para que cubran todas las operaciones del asegurado, en este caso INTERA. En esta modalidad lo que se requiere es informar la salida de las mercaderías para que éstas estén cubiertas en todo momento.
- Es importante seguir analizando, constantemente, la capacidad productiva máxima posible (dadas las inversiones recurrentes en maquinaria y equipos) para identificar las unidades reales posibles a exportar, mes a mes, una vez iniciada la actividad exportadora y de esta manera ir ajustando los indicadores como corresponda y garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Es recomendable ir actualizando constantemente las proyecciones de unidades a vender en los años futuros y, de esta manera, prepararse para el volumen de producción mínimo requerido para cubrir la oferta tanto local como internacional.
- Incrementar la capacidad productiva y aumentar la velocidad de producción por medio de la adquisición de maquinaria que le permita acordar el ciclo de abastecimiento y responder más rápido a los crecimientos de la demanda.

- En cuando a producción, se recomienda desarrollar estrategias para conseguir más proveedores de los actuales y así disminuir la dependencia de unos cuantos.
- En cuanto a la logística, se recomienda identificar, contactar, cotizar y negociar con diferentes proveedores de transporte terrestre que, además, estén en la capacidad de hacer entregas cruzando fronteras, así como con proveedores que estén en la capacidad de desarrollar operaciones logísticas internacionales.
- Se recomienda tercerizar los servicios de operación logística internacional y tener acceso a diferentes operadores para trabajar con quienes ofrezcan el mejor servicio a un precio competitivo.
- Identificar los tiempos reales que toman cada una de las partes del proceso de exportación y así definir la promesa de venta para garantizar su cumplimiento y que esto se refleje en la satisfacción del cliente.
- Es importante aclarar, en cuando al análisis y desarrollo de la matriz FODA, que lo recomendable es identificar todos estos factores (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) tanto actuales como futuros pues, como es sabido, las circunstancias de país, empresa, economía y demás son variables, por lo tanto, es vital considerar esos posibles cambios dentro del análisis.
- Es de vital importancia que todos los integrantes de INTERA comprendan, acepten y trabajen por el propósito de la empresa como un todo, no objetivos independientes por áreas dado que esto podría resultar en trabajos superpuestos.
- Sobre los planes de acción, se recalca la necesidad de seguir las recomendaciones propuestas anteriormente sobre este punto.
- En cuando a lo anterior es importante definir un tablero de comando completo, incluyendo todos los indicadores, frecuencias de medición, responsables, fechas, procesos y directrices para llevar a cabo las tareas definidas. Esta es una herramienta importante para garantizar el cumplimiento de las metas desde una perspectiva estratégica organizacional.
- Sobre el análisis económico y financiero es importante considerar que las particularidades deben irse reemplazando por datos reales de ejecución para poder ajustar de una manera adecuada todo el proceso de internacionalización de INTERA.

Conclusiones:

Como se mencionó al principio, y desde los objetivos del desarrollo de este análisis, en el sector agropecuario, de manera general, se presentan altos inconvenientes ambientales: principalmente la tala indiscriminada de árboles. En gran medida esto se debe a la necesidad de suplir las necesidades de infraestructura. Partiendo de esto, y en búsqueda de ideas de negocio innovadoras que, además, tengan potencial de expansión internacional con sello local, surgen empresas como ***INTERA – Productos Sostenibles en Plástico*** en donde la sostenibilidad ambiental es el motor que impulsa su deseo de internacionalización.

En esa búsqueda de oportunidades de crecimiento para esta empresa colombiana, se definió desarrollar el estudio de factibilidad de exportación de modulares de vivienda ***ecovivienda rural del 42 mts² sin corredor*** buscando cómo, y a través de ideas de negocio innovadoras, es viable acceder a mercados internacionales que permitan apuntar a un crecimiento sostenible demostrando, a su vez, que el hecho de ser empresas pequeñas, con las limitaciones que esto conlleva, no implica que no puedan pensar en negocios globales.

Se presentan a continuación una serie de conclusiones obtenidas del resultado de este análisis de factibilidad para INTERA:

- En principio, y como se describió antes en el desarrollo de este análisis, desde la perspectiva de los acuerdos internacionales es de vital importancia comprender la cantidad de beneficios con perspectiva comercial que pueden existir. Para este caso en particular, el hecho de pertenecer ambos países involucrados en este análisis -Colombia y Ecuador- a la CAN, abre una gran oportunidad de mercado dadas las ventajas arancelarias que se logran a partir del mismo.
- Cuando a través de estos acuerdos, tratados y demás, se logran reducciones arancelarias totales o parciales, es posible que haya más probabilidades de buenas perspectivas comerciales. Si bien no es una garantía, sí es cierto que invita a una investigación más a fondo, como fue este caso, en donde a partir de ese análisis se pudo llegar a un estudio completo de mercado en donde, cada vez más, se evidencia la posibilidad de hacer negocios con Ecuador para el producto INTERA seleccionado.
- Desde las ventajas en costos de distribución, gracias a la cercanía geográfica de ambos países, hasta la construcción de todos los precios probables para atender el mercado del país vecino, apuntan a la alta viabilidad que tiene el desarrollo de un proyecto de

expansión internacional de INTERA comenzando, como se mostró en este análisis, con bajos volúmenes de exportación que permitan ir haciendo los ajustes necesarios durante la ejecución de estas actividades de comercio exterior.

- Desde una perspectiva teórica, tanto el desarrollo del análisis de las 4P como el de las 5 fuerzas y el FODA, es importante considerar todas las variables que se exponen en este tipo de estudios o propuestas de análisis académicas. Como quedó evidenciado, fue a partir de estos análisis que se definieron actividades recomendadas para lograr el objetivo de internacionalización que, tal vez, no hubieran sido consideradas si este tipo de análisis no se hubiera desarrollado.
- En cuanto a costos y su reflejo en los precios de venta es importante anotar, nuevamente, que los precios con los que INTERA pretende acceder al mercado del país vecino son altamente competitivos. Si bien son varios servicios tercerizados en los que se incurre dentro de las operaciones tanto productivas como logísticas, la ventaja de precios en comparación a lo que se ofrece en Ecuador (con similares características) es muy alta. Esto plantea un gran escenario a explorar y atender pues se evidencia que los precios de INTERA impulsan su competitividad internacional particularmente para el mercado elegido.
- Más allá de los precios competitivos, y como quedó explicado luego en el análisis financiero y económico, los dos indicadores principales para medir la rentabilidad de las inversiones (VAN y TIR) arrojaron resultados optimistas, tanto en la moneda local de INTERA (COP\$) como en dólares (USD\$), de acuerdo a las proyecciones hechas tanto en unidades, como en kilogramos a producir y finalmente en ingresos por ventas.

Finalmente, de acuerdo a lo expuesto anteriormente y junto al resto del análisis de factibilidad presentado, se puede concluir que empresas como INTERA tienen un alto potencial exportador y un panorama comercial muy alentador. Además de ofrecer productos innovadores, cumple con altísimos estándares de calidad. Además, es importante anotar que, aparte de estos resultados netamente empresariales, el impacto ambiental que se genera con la continuidad de ideas de negocio de empresas como esta es de gran valor, tanto para el mercado local, en cuanto al manejo de residuos, como en el mercado internacional en donde el valor agregado es muy apreciado más aún cuando tiene una mirada social y en pro del medio ambiente.

De esta manera queda evidenciado entonces cómo ofrecer soluciones sostenibles, amigables con el medio ambiente y a precios competitivos es viable y más que eso, es de verdad posible.

BIBLIOGRAFÍA

- CAN. (s.f.). *Comunidad Andina*. Recuperado el Septiembre de 2019, de Comunidad Andina: www.comunidadandina.org
- Datos Macro. (2018). *PIB Ecuador 2018*. (D. Macro, Productor) Recuperado el Octubre de 2019, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/ecuador>
- Guía práctica para obtener el Certificado de Origen. (2019). *PROCOLOMBIA*. Recuperado el Septiembre de 2019, de PROCOLOMBIA: www.procolombia.co
- Perfil de Logística desde Colombia hacia Ecuador. (13 de Septiembre de 2019). *Procolombia*. Recuperado el Octubre de 2019, de Procolombia: www.procolombia.co
- DIAN. (2019). *Perfil de la mercancía*. Recuperado el Septiembre de 2019, de Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales: muisca.dian.gov.co
- CAN. (s.f.). *Comunidad Andina de Naciones*. Recuperado el Octubre de 2019, de Comunidad Andina de Naciones: <http://www.comunidadandina.org>
- Ecuador en Cifras. (2019). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el Octubre de 2019, de Ecuador en Cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Banco Mundial. (Octubre de 2019). *Banco Mundial*. Recuperado el Octubre de 2019, de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org>
- The World Fact Book. (Octubre de 2019). *The World Fact Book*. Recuperado el Octubre de 2019, de The World Fact Book: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- IRR, I. R. (2015). Reciclaje Inclusivo y Recicladores de Base en el Ecuador. *IRR*, 1-72.
- DIAN. (21 de Febrero de 2020). *Portafolio de Trámites y Servicios DIAN*. Obtenido de Certificados de Origen: <https://www.dian.gov.co/>
- Corporación Financiera Nacional. (Noviembre de 2019). *CFN*. Obtenido de INDUSTRIAS MANUFACTURERAS: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO: <https://www.cfn.fin.ec/>
- Trámites y Requisitos*. (27 de Febrero de 2020). Obtenido de Trámites y Requisitos: https://tramitesyrequisitos.com/ecuador/importar/#Requisitos_para_importar
- Sueldo, G. H. (2013). *Gestión del Comercio Exterior*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Edicon.
- Google Maps. (2 de Marzo de 2020). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps>
- D. Albornoz, S., Álvarez, C. A., Bloch, R. D., Feldman, G. J., Grisetti, O. P., Jáuregui, M. d., . . . Toranzos, G. (2013). *Gestión del Comercio Exterior*. Buenos Aires: Edicon.
- Torres Gaytán, R. (2005). *Teoría del Comercio Internacional*. Ciudad de México: Siglo XXI editores.
- Artieda, C. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Quito, Ecuador.
- Bloch, R. D. (2013). *Gestión del Comercio Exterior - Transporte y seguros. Capítulo 2*. Buenos Aires: Edicon.
- Aguilar Joyas, J. C. (Mayo de 2006). MARCO TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER. Cali, Valle, Colombia.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (22 de Mayo de 2019). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo: <https://www.iadb.org/es/noticias/ecuador-reducira-el-deficit-de-vivienda-con-apoyo-del-bid>
- Primera Impresión - Ecuador TV. (22 de Agosto de 2019). *Sector de la construcción de Ecuador espera reactivarse*. Obtenido de Ecuador TV: https://www.ecuadortv.ec/noticias/actualidad/sector-construccion-ecuator?__cf_chl_jschl_tk__=08790480caef22d1cd9c67324551df35df18dd78-

1585245821-0-AW2QnJOWzWHGOq66FuertfJ6hlc-
JQlsjJ8Vy9AEzEope7Yx66xSnv57zSULk87Ql5sIQcBOFd5kOQr9P9p5XAHh2tVIKq
WHjp-z4Jx

- El Comercio. (20 de Enero de 2020). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/construccion-ecuador-promotores-estrategias-economia.html>
- APIVE. (11 de Julio de 2019). *APIVE*. Obtenido de APIVE: <https://apive.org/primer-trimestre-del-2019-del-sector-construccion-refleja-desaceleracion-respecto-al-ano-anterior/>
- Corporación Financiera Nacional. (Agosto de 2017). Ficha Sectorial: Construcción. Ecuador. Obtenido de Corporación Financiera Nacional.
- ACNUR. (30 de Julio de 1999). *LEY N° 37/1999, DE GESTIÓN AMBIENTAL. RO 245*. Obtenido de ACNUR:
<https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6618.pdf>
- OEA. (19 de Octubre de 2010). *Organización de los Estados Americanos - OEA*. Obtenido de CODIGO ORGANICO ORGANIZACION TERRITORIAL AUTONOMIA DESCENTRALIZACION: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf
- Corporación Financiera Nacional. (Noviembre de 2019). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de Corporación Financiera Nacional: <https://www.cfn.fin.ec/>
- Porto, J. M. (2013). *Gestión del Comercio Exterior - Capítulo 9: Financiamiento del Comercio Exterior*. Buenos Aires: EDICON.
- Corporación Financiera Nacional. (Abril de 2019). *CFN*. Obtenido de CFN:
<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2019/04/Memoria-cfn-2019.pdf>
- Larocca, H. A. (2019). *Planeamiento Estratégico y Operativo Participativo*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- CreceNegocios. (14 de Septiembre de 2019). *CreceNegocios*. Obtenido de CreceNegocios:
<https://www.crecenegocios.com/van-y-tir/>

Otras fuentes de información consultadas:

ENTIDAD	PORTAL
Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional	www.inversionycomercio.org.ar
Alianza Global de Recicladores	globalrec.org
Área de Libre Comercio de las Américas	www.ftaa-alca.org
Banco Colombiano para las Exportaciones - BANCOLDEX	www.bancoldex.com
Banco de la República de Colombia	www.banrep.gov.co
Banco Mundial - Banco de datos de libre acceso	datos.bancomundial.org
Cámara Colomboecuatoriana de Industria y Comercio e Integración	www.camaracolomboecuatoriana.com
Central Intelligence Agency. -The World Factbook	www.cia.gov
Clúster Plástico - Asociación Ecuatoriana de Plásticos	plastico.ebizar.com
Comunidad Andina de Naciones	www.comunidadandina.org
Corporación Financiera Nacional - Ecuador	www.cfn.fin.ec
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia - DIAN	www.dian.gov.co
Doing Business - Perfil Ecuador	espanol.doingbusiness.org
ExportAccess - Estadísticas de Exportación en Colombia	www.exportaccess.intradebid.org
Fondo Monetario Internacional	www.imf.org
Iniciativa Regional para el Reciclaje Inclusivo	reciclajeinclusivo.org
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia - MINCIT	www.mincit.gov.co
Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador	www.agricultura.gob.ec
Ministerio de Ambiente de Colombia	www.minambiente.gov.co
Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda de Ecuador	www.habitatyvivienda.gob.ec
Ministerio de Economía de Argentina	www.mecon.gov.ar
Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador	www.comercioexterior.gob.ec
Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	www.cancilleria.gob.ec
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	www.cancilleria.gob.ar
Normativa en Comercio Exterior - Colombia	www.legiscomex.com
OPEC -Organización de los Países Exportadores de Petróleo	www.opec.org
Organización Mundial del Comercio	www.wto.org
PCRAM - Nomenclador web	www.pcram.net
ProColombia	www.procolombia.co
Procolombia - Perfil Logístico de Exportación	www.colombiatrade.com.co
ProEcuador	www.proecuador.gob.ec
Red de Recicladores Lacre	www.redrecicladores.net
Red Nacional de Recicladores de Ecuador - RENAREC	renarec.com
Servicio Ecuatoriano de Normalización	www.normalizacion.gob.ec
Servicio Nacional de Aduanas de Ecuador	www.aduana.gob.ec
Sistema de Información de Comercio Exterior de la OEA - SICE	www.sice.oas.org
Sistema Nacional de Información de Ecuador - SIN	menucloud.sni.gob.ec
The Observatory of Economic Complexity - MIT	oec.world
Ventanilla Unica de Comercio Exterior Argentina - VUCE	www.argentina.gob.ar/vuce

ANEXO A

Contrato de Mandato – DIAN

CONTRATO DE MANDATO



XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, mayor de edad, identificado con XXXXXXXXXXXXXXXX No. XXXXXXXXXXXXXXXX, actuando en calidad de Representante Legal de la empresa XXXXXXXXXXXXXXXX, con NIT XXXXXXXXXXXXXXXX, quien para efectos del presente contrato se denominará El MANDANTE, y XXXXXXXXXXXXXXXX, mayor de edad, identificado con XXXXXXXXXXXXXXXX No. XXXXXXXXXXXXXXXX, actuando en calidad de Representante Legal de la empresa XXXXXXXXXXXXXXXX, con NIT XXXXXXXXXXXXXXXX, quien para efectos del presente contrato se denominará EL MANDATARIO, hemos acordado suscribir el siguiente contrato de mandato que se regirá por las siguientes cláusulas y en lo no previsto en ellas, por las disposiciones del Código de Comercio y del Código Civil aplicables.

PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO. EL MANDANTE concede al MANDATARIO la facultad para que en su nombre elabore, trámite y firme ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales declaraciones juramentadas de origen y/o los certificados de origen de mercancías con destino de la exportación.

SEGUNDA. RESPONSABILIDAD DEL MANDANTE. EL MANDANTE se responsabiliza por los datos suministrados en los documentos tramitados por el MANDATARIO y se obliga a mantener por el término que fije el respectivo Acuerdo Comercial los registros y documentos que demuestren que la mercancía es originaria y ponerlos a disposición de la autoridad aduanera del país de importación o del país de exportación cuando lo requieran.

TERCERA. DURACIÓN. La duración del presente contrato será de XXXXXXXXXXXXXXXX

Se suscribe en la ciudad de XXXXXXXXXXXXXXXX, a los XXXXXXXXXXXXXXXX (XXX) días del mes XXXXXXXXXXXXXXXX de XXXXXXX

EL MANDANTE:

(Firma manuscrita) _____
Nombre:
C.C.
Representante Legal
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

EL MANDATARIO:

(Firma manuscrita) _____
Nombre:
C.C.
Representante Legal
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

ANEXO C

Certificado de Origen - DIAN



REPÚBLICA DE COLOMBIA

CERTIFICADO DE ORIGEN
ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INTEGRACION

Aprobación No

1. PAIS EXPORTADOR			2. PAIS IMPORTADOR		
3N/O	4. NALADISA	5. DENOMINACION DE LAS MERCADERIAS			
<p>6. DECLARACION DE ORIGEN</p> <p>DECLARAMOS que las mercancías indicadas en el presente formulario correspondientes a la factura Comercial No. _____ cumplen con lo establecido en las normas de origen del Acuerdo (2) de Cartagena No. _____ de conformidad con el siguiente desglose:</p>					
3N/O	7. NORMAS (3)				
8. FECHA			9. RAZON SOCIAL DEL EXPORTADOR O PRODUCTOR		
AÑO	MES	DIA			
			10. FIRMA Y SELLO DEL EXPORTADOR O PRODUCTOR		
11. OBSERVACIONES					
<p>12. CERTIFICACION DE ORIGEN</p> <p>Certifico la veracidad de la presente declaración, que sello y firmo en la ciudad de _____ a los _____</p> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">_____ NOMBRE, FIRMA Y SELLO ENTIDAD CERTIFICADORA</p>					
<p>NOTAS</p> <p>(1) Esta columna indica el orden en que se individualizan las mercaderías comprendidas en el presente certificado. En caso de ser insuficiente, se continuara la individualización de las mercaderías en ejemplares suplementarios de este certificado, numerados correlativamente.</p> <p>(2) Especificar si se trata de un Acuerdo de alcance regional o de alcance parcial, indicando número de este. En esta columna se indicara la norma de origen con que cumple cada mercadería individualizada por su número de orden.</p> <p>(3) En esta columna se identificara la norma de origen con que cumple cada mercadería individualizada por número de orden.</p> <p>El formulario no podrá presentar tachaduras, rapaduras o enmiendas.</p>					