

1-1-2016

Estrategias de marketing como herramienta para los procesos de internacionalización en el estudio de caso de la empresa bienes y valores

Laura Natalia Díaz Mondragón

Walter Steven González Gómez

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio

Citación recomendada

Díaz Mondragón, L. N., & González Gómez, W. S. (2016). Estrategias de marketing como herramienta para los procesos de internacionalización en el estudio de caso de la empresa bienes y valores. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/48

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

ESTRATEGIAS DE MARKETING COMO HERRAMIENTA PARA LOS PROCESOS
DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA
BIENES Y VALORES.

Laura Natalia Díaz Mondragón

Código: 63112146

Walter Steven González Gómez

Código: 63111122

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL
BOGOTÁ D.C, DICIEMBRE 1 DE 2016

ESTRATEGIAS DE MARKETING COMO HERRAMIENTA PARA LOS PROCESOS
DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA
BIENES Y VALORES.

Laura Natalia Díaz Mondragón

Código: 63112146

Walter Steven González Gómez

Código: 63111122

Tesis de Grado Presentada Como Requisito Para Optar por el Título de:
Profesional en Finanzas y Comercio Internacional

Néstor Fabián Díaz Huertas

Director.

Universidad de la Salle

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Programa de Finanzas y Comercio Internacional

Bogotá D.C, Diciembre 1 de 2016

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Contenido

Resumen	6
INTRODUCCIÓN.	7
1. Objetivos	8
1.1 Objetivo general:	8
1.2 Objetivos específicos:	8
CAPITULO 1. Marco Teórico	9
1. MARKETING.....	9
1.1 LA MEZCLA DE MARKETING:	10
1.2 POSICIONAMIENTO.....	12
1.3 MARKETING HOLISTICO.	12
1.4 PLANEACION ESTRATEGICA.	14
2. INTERNACIONALIZACIÓN.....	16
2.1 Modelo de Uppsala.....	17
2.2 Modelo de Jordi Canals:	18
2.3 Modelo way station.	21
CAPITULO 2 .Metodología.....	23
2. METODOLOGÍA:	23
2.1 Cualitativa- cuantitativa.	23
2.2 Estudio de caso Bienes y Valores.....	24
CAPITULO 3. Análisis Empresa Bienes y Valores.....	27
3.1 Descripción general sector financiero.	27
3.2 Descripción General de la empresa.	27
3.3 Análisis estados financieros empresa bienes y valores de 2013 a 2015.....	33
3.4 Análisis Macroeconómico frente a la empresa.....	44
CAPITULO 4 ESTRATEGIA DE MARKETING PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA BIENES Y VALORES	52
4.1 Selección de estrategia	52
4.2 Proyección estados financieros con internacionalización.	55
Conslusiones y Recomendaciones.	55
BIBLIOGRAFIA.....	58

Indice de tablas.

Tabla 1 INDICADORES FINANCIEROS BIENES Y VALORES	37
Tabla 2 Proyecciones financieras	44
Tabla 3. Principales indicadores financieros. Sector Financiero.....	46
Tabla 4 clientes Bienes y Valores	46
Tabla 5 Proyección Ecuador	53
Tabla 5 Proyección Ecuador	53

Indice de Graficos

Grafico 1Mezcla de marketing	11
Grafico 2 Marketing Holistico	13
Grafico 3 Diamante de porter	16

Resumen.

A lo largo del tiempo, en las Pymes se evidencia una falta de conocimiento y continuo rechazo frente al marketing viendo a este como un gasto innecesario, sin embargo tener en cuenta un departamento enfocado únicamente en esta materia le da la oportunidad a las empresas de tener un panorama más amplio y de esta forma mejorar la ejecución de las actividades comerciales. Esto junto a un escenario de internacionalización se convierte de gran ayuda para la ampliación de las actividades de una empresa.

Por lo tanto, esta investigación pretende mostrar un panorama teórico de las diferentes estrategias de marketing con modelos de internacionalización que permitan a la empresa bienes y valores según las características que esta posee y según los análisis que se le realizan teniendo en cuenta los estados financieros, ratios que puedan dar un panorama de la empresa y la estructuración de esta, evaluar una estrategia de marketing según las características de cada una de estas que pueda servir como herramienta para una internacionalización con mayor éxito. Se debe tener en cuenta la planificación estratégica que estos dos temas conllevan ya que de esto depende el éxito o fracaso de la selección de un modelo para la empresa.

INTRODUCCIÓN.

Bienes y Valores Consultores Asociados SAS, es una firma Colombiana de servicios profesionales especializada en la estructuración de operaciones de crédito, asesorías en direccionamiento estratégico, diseño de procesos, valoraciones de empresas y banca de inversión, con el fin de aportar recursos de capital a empresas que se encuentran en expansión y crecimiento. Se concentran en desarrollar un modelo comercial de asesoría, en donde de forma personalizada integran las necesidades de sus clientes con las diferentes líneas de crédito existentes en el mercado o bancos especializados en inversión, en este momento actúan principalmente como *free lance* de LEASING BANCOLDEX y otras entidades financieras a nivel nacional.

Las Pymes, como lo explica LLuis Belvis (2006), tienen una gran apatía frente a los conceptos de marketing y de internacionalización debido a que se le es considerado importante solo para las grandes empresas; lo que conlleva que por el desconocimiento de este tema tengan más problemas a la hora de enfocar sus objetivos y encaminarlos, haciendo que las empresa sea incapaces de realizar un seguimiento de sus clientes y de sus competidores para poder mejorar constantemente sus ofertas, siendo esta la que corren un mayor peligro, debido a que suelen adoptar un enfoque de corto plazo para sus ventas y como resultado no pueden satisfacer las necesidades requeridas por sus consumidores o incluso sus proveedores.

La solución se puede centrar en una estrategia de marketing para la internacionalización de la empresa bienes y valores que permita ser más competitiva, aumentando su portafolio de clientes con el fin de obtener más ganancias, comenzando a ofrecer servicios estratégicos a sus clientes, para asumir la responsabilidad de administración de procesos completa y proveer servicios más asequibles con el fin de cubrir sus expectativas. Con lo cual se llega a un planteamiento, al cual se le quiere dar respuesta en el presente trabajo siguiendo lo que se ha venido describiendo, la cual es, ¿Cuáles estrategias de marketing pueden ser utilizadas como una herramienta para el proceso de internacionalización de la pyme Bienes y Valores?

Titulo

Estrategias de Marketing como herramienta para los procesos de internacionalización en el estudio de caso de la empresa Bienes y Valores.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general:

Proponer estrategias de marketing que se puedan utilizar como herramientas para el proceso de internacionalización de la PYME Bienes y valores.

1.2 Objetivos específicos:

- Evaluarlas estrategias de Marketing para la internacionalización, teniendo en cuenta los modelos planteados para la empresa Bienes y Valores
- Analizar la empresa Bienes y Valores para determinar las problemáticas que enfrenta en los procesos de internacionalización.

- Presentar una estrategia de marketing para la internacionalización en el estudio de caso de Bienes y valores asociados.

CAPITULO 1. Marco Teórico

El presente capítulo, presentara las diferentes teorías de internacionalización y de marketing, que pueden ser aplicadas en el proceso de internacionalización de la empresa Bienes y valores, teniendo en cuenta las características de cada una, analizando y entendiendo cada paso y estimación que hacen dichas teorías.

Finalmente, se desea dar una explicación de las diferentes estrategias de Internacionalización, siendo esta un objetivo de las empresas actuales, queriendo llegar a mercados extranjeros con el fin de aumentar sus ganancias y mayor cobertura del mercado. Es por esto, que se desea tener estos dos conceptos como una estrategia que pueda impulsar a la empresa Bienes y Valores y le pueda otorgar mayores beneficios en cuanto a estrategias que servirán para lograr el objetivo de internacionalizar la empresa.

1. MARKETING.

El marketing según Phillip Kotler trata de “identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales” (Kotler, P. Keller, K. Dirección de Marketing, 14e. 2012), en donde también explica la importancia de la dirección de marketing el cual se entiende como un “arte y ciencia de elegir mercados meta y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente”. Sin embargo, es

importante diferir de que el marketing únicamente se fundamente en vender y generar mayor rentabilidad para las empresas, como lo define Peter Drucker, haciendo referencia a que el objetivo del marketing es el de conocer y entender al consumidor de tal forma que los productos y servicios que se ofrecen, se ajusten de una forma perfecta a las necesidades de los clientes y se vendan solos. “Idealmente, el marketing debe hacer que el cliente esté listo para comprar. Todo lo que se requerirá entonces sería que el producto o servicio estuviese disponible” (Kotler, P. 2012).

1.1 LA MEZCLA DE MARKETING:

La mezcla de marketing Kotler & Keller (2006) afirman que es posible adoptar cada uno de los elementos que conforman las cuatro P que son producto, precio, plaza y promoción, Aquellas estrategias como lo pueden ser:

- Producto: El producto es aquel bien o servicio el cual se piensa ofrecer a los consumidores
- Precio: El precio es el valor monetario que se le da a determinado producto o servicio
- Plaza: La plaza consiste en cómo se va hacer llegar cierto producto o servicio al consumidor.
- Promoción: La promoción se da por medio de los métodos en el cual se pueden promocionar los productos.

A continuación, se podrá observar un esquema de las estrategias que nos brinda la mezcla de marketing:

Grafico 1Mezcla de marketing



Gráfico No. 1 Mezcla de marketing

Fuente: Dirección de marketing, (kotler, 2006)

Esta estrategia puede ayudar en forma general a las empresas con sus nuevos productos, debido a que brinda un proceso en el cual se puede transformar los programas que había realizado en algo más concreto, con el fin que la empresa pueda llegar al mercado objetivo con un producto que pueda satisfacer claramente las necesidades del cliente y además de esto a un precio que se ajuste a este producto terminado, que adicionalmente genera un sistema de distribución apropiado para que la empresa empiece a generar más ingresos.

1.2 POSICIONAMIENTO.

El posicionamiento se centra en saber ubicar el producto con el fin de llegar a las manos del consumidor, este nuevo posicionamiento será la imagen del producto en relación con los productos que compiten, la creatividad es fundamento de esta estrategia, pues la publicidad que la rodea hace ser más visible para sus posibles clientes, para poder posicionar un producto se necesita de:

- Segmentación de mercado
- Evaluación del interés de cada segmento
- Selección de uno o varios objetivos
- Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento de cada segmento escogido
- Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento

Para las empresas es esencial que su producto sea prioridad para los consumidores, debido que, si se tiene un buen posicionamiento del mismo, este producto se transforme en algo que el consumidor quiera utilizar siempre y con esto pueda tener éxito dejándoles unas ganancias permanentes a las empresas con cada consumidor que lo requiera y no tener la preocupación de los posibles competidores.

1.3 MARKETING HOLISTICO.

Se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos. “El marketing

holístico es consciente de que “todo importa” en el marketing y de que es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada”, (citado por kotler, keller, 2006).

Existen cuatro componentes del marketing holístico que son: el marketing relacional, el marketing integrado, el marketing interno y el marketing social, los cuales veremos en el siguiente gráfico

Grafico 2 Marketing Holístico



Gráfico No 2. Marketing Holístico

Fuente: Dirección de marketing, (Kotler, 2006)

Con esta estrategia las empresas pueden ofrecer mayores ideas en el proceso de generar valor para el consumidor, creando así unas relaciones de corto o largo plazo, pues gracias a esta estrategia se está proporcionando un alto nivel de calidad y servicio en el producto para poder satisfacer las necesidades del consumidor.

1.4 PLANEACION ESTRATEGICA.

La planeación estratégica es la respuesta a las necesidades de examinar un futuro cambiante, es por esto que se puede orientar el cómo se puede competir, en que mercado se puede llegar y con qué elementos, un factor importante para la planeación es la comunicación, la cual no se involucra solamente la publicidad sino áreas como: cultura organizacional, relaciones públicas, relaciones laborales, capacitación personal, actividad y campañas industriales entre otras.

Los beneficios que esta planeación pueden lograr proporcionar una guía para la empresa con las metas y estrategias de alta dirección para así obtener un desarrollo y aprovechamiento de la capacidad de enfrentar retos a futuro.

El marketing ha dejado claro que ayuda a la economía de una empresa, pero la internacionalización genera valor agregado de bienes y servicios, debido a que explora un mundo de oportunidades, solo si identifica las ventajas competitivas, pues es una oportunidad única para crecer, a pesar que riesgos y tiempo. Este enfoque tiene planteamientos que pretende explicar la existencia de las empresas multinacionales, pues son un gran ejemplo para la economía y los procesos de internacionalización que han desarrollado; las siguientes teorías planteadas por diferentes autores muestran algunos de estos procesos de internacionalización:

La primera de ellas es la teoría de la organización industrial, Kindleberger y Hymer (2006) afirman que las empresas tengan instalaciones productivas en el extranjero están deben poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva, es decir, que se tenga ya sea en el origen de la producción, tecnología, organización o simplemente en la comercialización lo

cual conlleva a que la empresa pueda competir con las empresas extranjeras en su propio mercado.

La segunda es la teoría de la internacionalización, Anderson & Gatignon (2006) afirman que “La teoría de la internalización de la empresa multinacional tiene su origen en la teoría de los costos de transacción”, lo cual pretende que el mercado sea perfectamente competitivo, generando así una mayor reducción de estos costos, generando beneficios a la empresa.

La tercera es la teoría eléctrica de Dunning, trata de explicar que la extensión, la forma y el patrón de producción internacional de una empresa, están fundamentados en ventajas específicas de la empresa, es decir, la decisión de entrar al mercado internacional es basándose en los costos y ventajas de la producción en el extranjero.

La última es la teoría de la ventaja competitiva de las naciones, Michel Porter (2006) plantea que a pesar de que sea una de las teorías más clásicas, sigue teniendo gran relevancia en la actualidad, el modelo que se plantea se basa de cuatro factores que determinan la ventaja competitiva de una nación, el cual sirve para la toma de decisiones racionales sobre el porqué, el cómo y el dónde internacionalizar las operaciones de las empresas como podemos observar en el siguiente gráfico.

Grafico 3 Diamante de porter

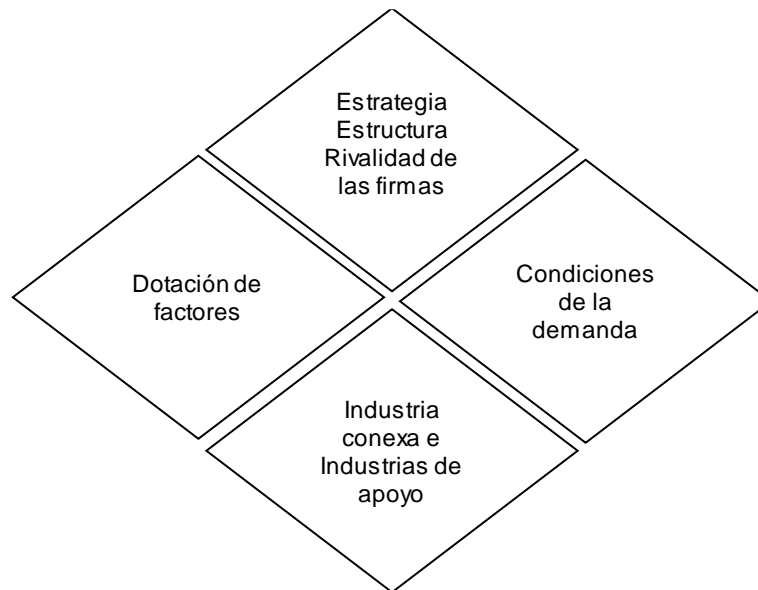


Gráfico No 3. Diamante de porter

Fuente: *The competitive advantage of nations*, (Porter, 1990)

2. INTERNACIONALIZACIÓN.

Los modelos anteriormente presentados, hacen un énfasis en la internacionalización de las empresas desde una perspectiva más económica; por otro lado, existen teorías que se enfocan más en el proceso, es decir, se centran en explicar el cómo y el por qué una empresa nacional llega a convertirse en una internacional y cuáles son los pasos que esta empresa debe dar para llegar al grado más alto de internacionalización, Rialp, 2001. De esta teoría se desglosan diferentes modelos los cuales son:

2.1 Modelo de Uppsala.

Este modelo habla sobre el incremento de los recursos que estén comprometidos por la empresa en un país en específico, a medida que esta vaya obteniendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado. Esta teoría habla sobre las fases que una empresa debe afrontar para ingresar a un mercado extranjero determinado; las cuales son 4 etapas, especificadas en “Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas” 2006:

- Actividades esporádicas o no regulares de exportaciones.
- Exportaciones a través de representantes independientes.
- Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
- Establecimiento de unas unidades productivas en el extranjero.

En donde cada etapa, se considera con un grado mayor de internacionalización dentro del país extranjero en el cual la empresa desea hacer presencia. Este modelo es una evaluación progresiva de las empresas que desean realizar un proceso de internacionalización bajo este modelo siendo este un modelo del cual hablan Johanson y Vahlne(citado por Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra 2006) de expansión gradual y secuencial, dirigido por la interacción entre el compromiso del mercado y el conocimiento del mismo; considerando que el conocimiento del mercado y el compromiso de este, son elementos característicos y fundamentales de una mejor participación en los mercados exteriores. La falta de conocimiento e información sobre los mercados exteriores a los cuales se desee ingresar tanto en el corto como en el largo plazo, son un obstáculo debido a que en este modelo se asume la idea de los recursos comprometidos por la empresa como un factor decisivo, en donde el mal manejo y puesta en marcha por parte de la empresa de la internacionalización

(el conocimiento del mercado se da a través de la interacción de este, incrementando oportunidades de desarrollo). La acumulación de la experiencia adquirida puede mostrarse de dos formas complementariamente como lo dice Penrose (citado por Trujillo, et al, 2006), siendo el primero cambio en el conocimiento adquirido y cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento. Este proceso de Internacionalización de las empresas, es un proceso dinámico entre el desarrollo del conocimiento del mercado y las operaciones que se realizan en el exterior y un compromiso de recursos en las actividades a desarrollar por el otro lado; con la siguiente imagen se desea dar un soporte a lo que los autores Johanson y Vahlne desarrollaron diciendo de este que “el estado actual de internacionalización es un factor explicativo importante del curso que ésta seguirá más adelante.

Por otro lado, los autores del modelo hablan de una barrera definida como distancia Psicológica (diferencias culturales, lenguaje, políticos entre otros), por lo cual la posibilidad de internacionalización de la empresa, tendería a desarrollarse en un país “psicológicamente” más cercano al país de origen. Luego de poseer el conocimiento del mercado (experiencia internacional), la empresa basara sus decisiones en este conocimiento para diferentes inversiones que pueda llegar a hacer.

2.2 Modelo de Jordi Canals:

Se trabaja bajo la premisa de que una empresa decide entrar e mercados internacionales, por la motivación en conjunto por un conjunto de supuestos acerca del desarrollo actual o futuro que pueda tener el sector de la empresa a nivel global, en donde dicha motivación puede estar impulsad por lo siguiente:

- **Ventajas económicas**, como economías de escala, finanzas, costos, barreras arancelarias entre otros factores económicos que puedan influir.
- **Fuerzas de mercado**: convergencia de las necesidades, consumidores internacionales, canales de distribución y publicidad.
- **Estrategias empresariales.**

Para Jordi Canals, existen diferentes etapas secuenciales, las cuales van midiendo, que aumenta el nivel de compromiso de las empresas, las etapas son las siguientes:

- 1) Inicio: usualmente el proceso de internacionalización es muy lento, por lo cual una exportación pasiva, que vaya dando oportunidades de progresar gradualmente, Generalmente se habla de esta etapa en cierta forma como experimental.
- 2) Desarrollo: Determinada por una exportación activa y alianzas que se puedan lograr, en donde la empresa empieza a determinar cuál será el método para ingresar al mercado, siendo esta, una etapa más acelerada del proceso de internacionalización; haciendo transacciones con otras empresas o ya estableciéndose en el país objetivo de internacionalización.
- 3) Consolidación: en esta etapa se consideran los diferentes métodos de ingreso como los son las exportaciones, alianzas, inversión directa, adquisiciones. Se consolidan las actividades internacionales a realizar en el país, tomando una decisión de la opción más óptima de la empresa para consolidarse.

De otro lado, este autor da una interpretación a la estrategia de internacionalización de Michael Porter, teniendo en cuenta los diferentes tipos de empresas (como Canals los divide) las cuales son 4, mostradas en el libro de Trujillo et al (2006):

- **Exportadoras:** Con la concentración de las actividades que desarrolla la empresa exportadora en el país de origen de esta, con un desarrollo centralizado en el país y otras funciones como la manufactura y el mercadeo en cada país que la empresa tenga presencia comercial.
- **Multinacional:** Explotando internamente las ventajas competitivas que esta pueda tener y diversifica sus actividades en diferentes países, su mayor característica, es la descentralización de las actividades, desarrollando las mismas actividades en sus filiales en el exterior (en muchos casos hace perder la noción de saber cuál es la casa matriz de la empresa)
- **Global:** Se invierte un poco la descentralización presentada en la empresa multinacional, en donde funciones como, investigación y desarrollo, compras, producción se realizan en el país de origen; sin embargo, con el desarrollo de esta empresa, la adaptación a los diferentes mercados se debe desarrollar, asimilando las diferencias que cada mercado tiene.
- **Transnacional:** esta empresa se caracteriza por el reto al cual se ven sujetos, el cual es, tratar de relacionar la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los diferentes mercados, que en cierta medida se convierten en mercados locales (las mismas razones que se describió en la empresa Multinacional).

Luego de decidir el método de ingreso a los mercados y el plan de negocio, se debe tener en cuenta si se debe o no centralizar las operaciones de la empresa en dicho mercado, para de esta forma tener más claro cómo alcanzar los objetivos de acuerdo a lo planeado. Con esta decisión se lleva a cabo también la decisión de coordinar o controlar las actividades de la empresa en el exterior (esto dependiendo de centralizar o descentralizar).

2.3 Modelo way station.

Este modelo se basa en la experiencia principalmente, el cual indica el proceso a seguir para la internacionalización. Se deriva del modelo de Uppsala, el cual se le agrega información obtenida a través de entrevistas a altos ejecutivos, los cuales han experimentado o están experimentado procesos de internacionalización. Esto permite darle una visión más amplia a la empresa en el proceso de internacionalizar, ya que adquiere información de conocimientos relevantes, lo cual le permite definir estrategias que comprometan recursos.

Yip y Monti quienes desarrollaron el modelo y son citados por Trujillo et al, plantean modelos en varias etapas, las cuales plantean el conocimiento y compromiso que deben seguir estas empresas en el proceso de internacionalización:

- Motivación y planeación estratégica: Siendo este el primer paso del proceso, la búsqueda de información relevante es vital para mantener encaminado el proyecto.
- Investigación de mercados: Intensificar la investigación, para obtener cuales son los mejores destinos, enlazar los conocimientos frente al mercado objetivo y la capacidad de la empresa son importantes en este punto.
- Selección de Mercados: Con la información obtenida y las experiencias previas se selecciona un mercado específico. El cual será el óptimo cuando este vaya ligado a los objetivos de la empresa. La información obtenida se clasifica para su previo análisis en características del país, las competencias de esta empresa, sinergias que pudiesen existir en el mercado y características de la demanda.

- Selección del modelo de entrada: Es importante tener en cuenta que no existe un modo que de 100% de eficacia frente al ingreso a un mercado, por lo cual cada decisión debe tener un análisis respectivo que determine el más conveniente. Tener en cuenta los diversos aspectos que puedan verse inmerso en este tema (preferencias de riesgos, expectativas, recursos a invertir, capacidades de la empresa y los diferentes obstáculos que pueda tener el ingreso al país objetivo).
- Planeación de problemas y contingencias: Los problemas que puedan llegar a existir por la internacionalización, se pueden disminuir bajo una buena investigación que arroje las características del mercado, para así prever y tener un back up en el momento de llegar a tener algún inconveniente o problema.
- Estrategia de Post entrada y vinculación de recursos: se enfoca más sobre la puesta en marcha; destino de los recursos, movilización y vinculación de los recursos, teniendo en cuenta las características de cada mercado, diseñando estrategias de forma más meticulosa para cada mercado que se decide.
- Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total: Es el último eslabón de este proceso, en donde se evalúa el éxito obtenido mediante el proceso de internacionalización.

Este modelo no solo se enfoca en la forma de ingresar sino también en la evaluación luego de haber puesto en marcha el proceso de Internacionalización, sin embargo, este proceso se evalúa exitosamente o no si las primeras 5 etapas mencionadas anteriormente (teniendo en cuenta solo el modelo de Way station), se ejecutan de forma adecuada.

CAPITULO 2 .Metodología

2. METODOLOGÍA:

2.1 Cualitativa- cuantitativa.

El estudio del tema propuesto es de tipo descriptivo, en donde según Roberto Sampieri (2010) este estudio busca especificar las propiedades importantes de los trabajos que son sometidas a análisis, en donde se hace una revisión teórica y un estudio del sector, obteniendo información de la empresa con información primaria, describiendo las características de cada uno. según esto la técnica de recolección de información la cual tendrá un enfoque de orden cualitativo en donde se obtendrán datos sin medición numérica para definir o afinar preguntas de investigación lo que puede o no probar hipótesis en el proceso de interpretación que se le realice, generalmente estas preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación siendo flexible, moviéndose entre sus respuestas y desarrollo de la investigación (Sampieri, 2010) y de orden cuantitativo lo que permite fundamentarse en la medición de las características de los fenómenos sociales, el cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema que se pretende analizar, siendo este secuencial y probatorio con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamientos y probar teorías (Bernal, 2010) con una revisión de procesos de internacionalización y estrategias de marketing.

De otro lado, la investigación es de orden cuantitativo, ya que como lo explica Sampieri (2005), es secuencial y probatorio, en donde cada etapa precede a la siguiente, de la cual se

derivan objetivos y preguntas de investigación. de este enfoque se analizarán los estados financieros de la empresa, realizando ratios financieras, los cuales presentarán un esquema de la empresa de la situación actual de esta, en donde se tomarán decisiones frente a los modelos de internacionalización presentados.

Para poder desarrollar esta metodología se generaron 3 etapas de este proyecto donde se llevarán a cabo diferentes actividades para lograr nuestros objetivos.

Etapas 1: en esta etapa se recogerá información teórica, en donde se revisarán bases de datos y fuentes bibliográficas, los cuales permitan obtener la información necesaria para realizar un análisis de las problemáticas que enfrentan en los procesos de internacionalización.

Etapas 2: en esta etapa se recolectará información primaria, por medio de entrevistas a funcionarios de la empresa Bienes y Valores, realizando un análisis de la empresa el cual permita evaluar las presentes fortalezas y debilidades, a fin de que las teorías expuestas en este trabajo sobre estrategias de marketing para la internacionalización, se acojan con los requerimientos de la empresa.

Etapas 3: en esta última etapa a partir de las características de la empresa que fueron analizadas en las etapas anteriores y las teorías planteadas, se propondrá una estrategia de marketing para la internacionalización que presente la mejor opción para lograr las metas propuestas de la empresa.

2.2 Estudio de caso Bienes y Valores.

A través de los estados financieros entregados por la empresa se realizó un panorama general de esta, efectuando un diagnóstico financiero en donde se realizó un análisis cuali

–cuanti, teniendo en cuenta el panorama macroeconómico, evaluando las regulaciones que existan dentro del sector del cual hace parte la empresa Bienes y valores y el crecimiento que este ha tenido entre los periodos del 2013 al 2015, los cuales serán los años evaluados debido a que la empresa Bienes y Valores inició funciones en el 2013. Esto servirá para entender el sector en el que está la empresa y podrá hacerse un paralelo entre esta y el respectivo sector para entender el desempeño de Bienes y Valores según un panorama general.

Entendiendo también el escenario micro de la empresa en donde se encuentra la estructura organizacional de la empresa, clientes, valor agregado que está ofrezca a sus clientes, lo cual se puede resumir en la propuesta de valor presentada por la empresa, bajo un modelo Canvas que presenta departamento por departamento dentro de la empresa y el diferenciador de cada uno (esta propuesta de negocio describe la lógica de negocio de cómo una organización crea, entrega y captura valor la cual fue realizada por Alex Osterwalder en 2008).

A continuación se presentaran las estrategias que sugieren a la empresa Bienes y Valores, a fin de que esta pueda tener un correcto desarrollo es su proceso de internacionalización. En primera instancia se realizará un análisis cuantitativo, realizando un diagnostico a la empresa que permita determinar el tamaño de esta, su comportamiento a través de los años evaluados, la estructura de capital, la capacidad de generación de valor, análisis vertical y horizontal frente a las cuentas y cómo se componen estas, por medio de un análisis a las

cuentas más importantes para la puesta en marcha de la empresa. El siguiente paso es recopilar la información y mostrar a la empresa las ventajas de utilizar estrategias de marketing para la internacionalización, dichas estrategias son las que permitirán evaluar el proceso de internacionalización de la empresa.

Con el objetivo de evaluar las estrategias de marketing para la internacionalización de la empresa bienes y valores, se realizará la investigación de diferentes modelos de marketing y de procesos de internacionalización con el fin de presentar a la empresa una propuesta que genere valor en su proceso de internacionalización en donde las características de cada uno de los modelos planteados según diferentes autores tanto como de marketing como de internacionalización, permita determinar los pasos para la buena ejecución y puesta en marcha de un posible escenario, en el cual la empresa pueda con estos procesos mejorar en los aspectos que presentan falencias, teniendo en cuenta las ventajas de una planificación estratégica con estos temas, lo cual dará un impulso y un mejor panorama a la empresa y una ventaja frente a posibles competidores, teniendo claras las estrategias y el análisis realizado se podrá determinar cuáles factores son los más importantes en cuanto a la empresa, para llegar a realizar los procesos de internacionalización teniendo como herramienta el marketing.

CAPITULO 3. Análisis Empresa Bienes y Valores.

3.1 Descripción general sector financiero.

Análisis Sector Financiero.

Según el informe de la ANDI (Asociación Nacional de Infraestructura) “*Colombia: balance 2015 y perspectivas 2016*” en donde ratifican la importancia del sector financiero como impulsor de la economía, debido a su continuo crecimiento dentro del mercado nacional como el internacional (con las expansiones, fusiones y compras que han realizado bancos como Davivienda y Bancolombia) en donde la inclusión bancaria que ha aumentado en los últimos años ha sido clave para que el sector financiero tenga tanta importancia en el comportamiento de la economía, sin embargo, para el año 2016, los retos que han enfrentado han sido muy grandes, debido a que el escenario macroeconómico no ha sido del todo favorable; como lo explica la revista dinero en un artículo titulado “*Panorama de la economía 2016*” en donde le atribuyen al incremento de las tasas de interés y a un mercado de capitales que durante el periodo de 2015 tuvo una disminución histórica en su transabilidad, debido a los escenarios adversos para los inversores internacionales, los cuales contribuyeron a un incremento en la TRM, haciendo que cada vez el escenario se vuelva más desalentador para el sector financiero.

3.2 Descripción General de la empresa.

Bienes y Valores Consultores Asociados SAS, es una firma Colombiana de servicios profesionales, constituida como una sociedad por acciones simplificada (por sus siglas S.A.S) con domicilio en la ciudad de Bogotá, especializada en:

- la estructuración de operaciones de crédito,
- asesorías en direccionamiento estratégico,
- diseño de procesos,
- valoraciones de empresas y banca de inversión,

Con el fin de aportar recursos de capital a empresas que se encuentran en expansión y crecimiento, buscando establecer relaciones a largo plazo con los accionistas dueños de empresas, administradores de las sociedades y proveedores financieros, maximizando la sinergia realizada y actuando de igual forma como agente generador de valor para ambas partes (entiéndase por las empresas a las cuales les brinda asesoría y los bancos con los cuales tiene relación). Se concentran en desarrollar un modelo comercial de asesoría, en donde de forma personalizada integran las necesidades de sus clientes con las diferentes líneas de crédito existentes en el mercado o bancos especializados en inversión.

En este momento, actúan principalmente como *freelance* (trabajador cuya actividad consiste en realizar trabajos propios según su ocupación, oficio o especialidad de forma autónoma, dirigida a terceros quienes requieren de sus servicios para tareas determinadas, como es el caso de Bienes y Valores) de LEASING BANCOLDEX y otras entidades financieras a nivel nacional.

Bienes y Valores asociados, inició sus labores comerciales a partir del año 2013, en donde a pesar del poco conocimiento dentro del mercado la empresa logró obtener utilidades frente a las labores realizadas durante este año. Luego de esto, la empresa ha tenido importantes cambios (se describirán en este capítulo en otra sección), por los que ha podido evolucionar y mirar a futuro una posibilidad de Internacionalizar los servicios prestados gracias a la

buena ejecución de sus labores. A continuación, se presentará el modelo de negocio que manejan y la estructura organizacional que tiene la empresa.

El modelo de negocios propuesto por la empresa consiste en ser una boutique de servicios financieros reconocida por su agilidad, flexibilidad e independencia, Siempre buscando y generando el mayor valor posible a sus clientes, enfocándose siempre en los resultados de sus clientes.

Estructura organizacional.

El señor Mario Garzon Ruiz tiene su actividad en la Gerencia general, el cual vela por todas las funciones que tiene la empresa y es el responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica, que en este caso es la estructuración de crédito para sus clientes, llevando así un funcionamiento ágil y responsable, el señor Mario hace una visita en las empresas de sus clientes para poder obtener una relación más cercana y de confianza explicándole cada uno de los beneficios que pueden obtener en la estructuración de crédito, llegando así al visto bueno del gerente general el cual toma decisiones antes de poder entregar el crédito al banco requerido.

La señora Maria Ximena Diaz tiene su actividad en la Gerencia administrativa, la cual es la mano derecha del gerente general y es la representante legal de la empresa, en ese sentido vela por el cumplimiento de todos los requisitos legales que afecten los negocios y la parte operativa de la empresa, pasando por ella los créditos solicitados para que sean llevados a dar el visto bueno del gerente general.

El señor Jorge Upegui tiene su actividad como el contador de la empresa, el cual se encarga de codificar y contabilizar los diferentes comprobantes de activos, pasivos,

ingresos y egresos, con el fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable de la empresa.

La señora Natalia Gómez y la señora Alexandra Rodríguez tiene su actividad como asistentes de gerencia siendo apoyo de la gerente administrativa revisando los negocios y créditos, dando el visto bueno y comunicándose con los clientes para aclarar cualquier duda al respecto al proceso que se hace antes de obtener la aprobación del crédito que solicitan y además agendar las citas con los futuros clientes de la empresa, para que puedan conocer el servicio teniendo en cuenta la estructuración del crédito según sus necesidades establecidas.

La empresa cuenta con dos personas que son el Señor Sebastián Arango y el señor Fernando Monroy que están en la empresa Interpesaje con quienes se maneja un outsourcing ayudando a la empresa con el tema de facturación y recursos humanos generando así un reconocimiento más de la empresa bienes y valores y generando un incremento de ventas para este año.

Finalmente se presenta un análisis del modelo canvas realizado a la empresa, el cual se puede encontrar en los anexos del trabajo.

Relaciones Claves.

Bienes y valores asociados, aporta recursos de capital a empresas que se encuentran en expansión y crecimiento, teniendo en cuenta el asesoramiento financiero que presta a diferentes empresas siendo un generador de valor para ambas partes (bancos y clientes).

Dentro de las alianzas clave, se encuentran leasing Bancoldex y otras entidades financieras a nivel nacional, siendo estas alianzas claves para la ejecución de las operaciones de la empresa (Alianzas estratégicas).

Competidores. De acuerdo al sector al que la empresa pertenece, tiene competidores directos y no directos, teniendo en cuenta los indirectos como bancos comerciales o entidades financieras de primer piso que presta algunos servicios directamente a los clientes sin el asesoramiento. De otro lado, los directos son los que prestan asesoría financiera y realizan actividades de banca de inversión y los bancos de segundo piso que ofrecen los productos que bienes y valores presta a sus clientes, sin embargo se tiene una alianza clave con Bancoldex, manteniendo una relación estratégica para la ejecución de las labores comerciales de bienes y valores.

Actividades Clave

- **Asesoría financiera** (estructuración de operaciones de crédito), asesoría en direccionamiento estratégico, valoración de empresas y banca de inversión. En donde el acompañamiento y continuo monitoreo de las empresas vinculadas es un factor clave, teniendo en cuenta el servicio post venta como un diferenciador en el mercado.
- **Plataforma o red**, aumentado la presencia de la empresa en la web y de igual forma generar relaciones con las empresas a quienes se les presta los servicios financieros con el fin de que se pueda generar un voz a voz de la imagen positiva de esta, teniendo un acceso directo a diferentes y más empresas que cada vez aumenten más las utilidades de bienes y valores.

Recursos Clave.

- **Activos humanos.** Debido a que es una empresa prestadora de servicios (asesoría financiera) el recurso clave y más importante de esta son sus trabajadores y la habilidad para poder siempre ofrecer lo mejor a los clientes.
- **Activos Intelectuales.** Base de datos con empresas que puedan a llegar a ser posibles clientes para la empresa.
- **Activos Físicos.** Planta física y software especializado para brindar el mejor servicio a las empresas.

Propuesta de Valor

Debido a que generalmente las empresas tienen un desconocimiento sobre las posibilidades que brinda la banca de inversión y las diferentes formas de financiamiento que existen para una empresa, Bienes y Valores se enfoca en presentar **propuestas de valor y asesorías financieras** en caminadas al **crecimiento de sus clientes**, manteniendo relaciones a largo plazo brindando servicios post asesoría con la finalidad de evaluar el desempeño de los clientes luego de la prestación de los servicios que bienes y valores ofrece.

Relaciones con clientes.

Tiene una relación con los clientes de asistencia personal conforme a las necesidades de estos y los servicios que pueda prestar bienes y valores, basados en:

Servicio, servicio post-venta, fidelización con el cliente. Buscando entablar relaciones a largo plazo para poder ejercer negocios constantes con los clientes y de

igual forma una buena imagen pueda generar un voz a voz entre diferentes empresas.

Canales de distribución.

La empresa se dará a conocer por medio de publicidad en internet y redes sociales, teniendo en cuenta que hasta el momento el contacto directo y la búsqueda de los clientes ha sido el canal que ha estimado la empresa para la ejecución de sus labores comerciales.

Mercado meta – clientes.

Se busca ampliar la cantidad de asesorías brindadas (optimizando las horas trabajadas anualmente por parte de los trabajadores), incrementando la cantidad de empresas con las cuales se trabaja actualmente, buscando entrar en mercados internacionales, ofreciendo cada vez más servicios a los clientes. Para la internacionalización se segmentó el mercado en pymes del sector industrial, debido a la experiencia que bienes y valores posee en este sector y al país Ecuador debido a las semejanzas en cuanto al mercado y cultura, factores importantes en para los modelos que se plantearon en marketing e internacionalización.

A continuación, se presentará un análisis de los estados financieros de la empresa en el periodo 2013-2015 los cuales se encuentran en los anexos.

3.3 Análisis estados financieros empresa bienes y valores de 2013 a 2015.

Con respecto a los estados financieros de la empresa Bienes y Valores a partir del 2013 (en donde empieza su puesta en marcha de su objeto social), se puede evidenciar un incremento de sus utilidades en el periodo de 2013-2014, de igual manera la variación porcentual presenta un incremento del 244%, en donde uno de sus factores claves fueron los incentivos otorgados a los trabajadores que tiene la empresa, quienes tuvieron comisiones por la

puesta en marcha de la empresa por un valor aproximado de \$87 millones de pesos (cifra que supera en un 2226% a la presentada en el primer año comercial de la empresa), haciendo que a pesar de que los gastos operacionales aumentaran, así mismo los ingresos aumentaran por parte de las asesorías financieras prestadas por los funcionarios de Bienes y Valores incrementaran no en el mismo porcentaje, pero si en un valor cercano de \$166 millones de pesos.

Gracias a esto, las utilidades se pueden ver en un superávit frente al periodo 2013 sin embargo, para el periodo del año 2013, los gastos fueron muy altos, haciendo que sus ingresos disminuyeran teniendo una utilidad baja para los ingresos que percibieron durante este año.

Como se observa en el estado de resultados, la cuenta con mayor importancia dentro de los gastos para este periodo fue la de arriendos, cuantía que supera en más de un 50% a los ingresos de la empresa. Sin embargo, para el año 2014 estos gastos no se vieron reflejados y no se pagaron arriendos para los años siguientes, ya que esta es una empresa dedicada a la asesoría financiera por lo que no requiere de mayores inversiones, como si lo podría requerir una empresa que haga parte del sector industrial.

Continuando con la revisión de los estados de la empresa en el año 2014, con grandes incrementos en las utilidades, los ingresos operacionales disminuyeron notablemente en un 15% para el periodo de 2015, manteniendo comisiones elevadas en comparación al año anterior las cuales se mantuvieron similares, presentando ingresos menores a los del año anterior, pero en los cuales se mantienen las comisiones de ventas altas para sus trabajadores, adicional a esto, se incrementaron los servicios notablemente y los gastos

diversos de la empresa, a lo que se le recomienda mantener un tipo de contratación diferente.

En cuanto a la puesta en marcha de la internacionalización de la empresa, manejando una contratación por prestación de servicios, en donde los sueldos variaran dependiendo de los trabajos realizados por los trabajadores (reconocido por el estado Colombiano) o de *freelance* como se explicó anteriormente.

Por otra parte, el cambio de modelo que la empresa quiso realizar pasando de tener una oficina a tener a sucursal en la casa de los dueños y manejando la empresa de una forma más virtual (lo cual no se ve reflejado en manejo de redes sociales o página web), no fue favorable para el periodo del año 2015, en donde los gastos por servicios fue la cuenta con mayor importancia con un crecimiento aproximado del 7557%, cifra que se acerca a los arriendos que pagaron para el periodo 2013.

Por otra parte, en el año 2014 los ingresos operacionales de la empresa presentaron un comportamiento bastante beneficioso en donde se superaron las expectativas y se lograron utilidades cercanas a \$66 millones de pesos. Sin embargo, para el año 2015 como se mencionó anteriormente los gastos tuvieron un incremento muy alto, en donde se puede resaltar la diferencia que existió frente a los gastos de viajes, viendo que los ingresos operacionales para el 2014 fueron más altos que para el 2015 y en este último periodo esta cuenta tuvo un incremento de 6971% (pasando de \$123.900 a \$8.761.286). A pesar del incremento de los gastos en viajes, se esperaba un ingreso de la empresa mayor teniendo en cuenta, que estos gastos aumentaron para obtener más clientes y de esta forma percibir mayores ingresos.

Por último, con relación a los estados financieros se aconseja a la empresa llevar una discriminación más amplia frente a los gastos que maneja, debido al incremento de la cuenta diversos, en donde entran todas los gastos que ha tenido la empresa, (diferentes a los que aparecen en el estado de resultados) debido a que solamente esta cuenta pesa el 24% del total de los gastos. Para concluir se puede decir que es importante que la empresa le dé un manejo más óptimo a los gastos diversos en los que pueda incurrir. De igual forma, es importante tener en cuenta que un incremento de actividades de la empresa no siempre significa mayores ingresos sin embargo, una disminución de sus ingresos operacionales y un aumento de los gastos está en contra de un buen funcionamiento de la empresa.

En otro aspecto, se realizó un análisis según ratios financieros que indican el estado de la empresa como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1 INDICADORES FINANCIEROS BIENES Y VALORES

BIENES Y VALORES CONSULTORES ASOCIADOS S.A.S			
DECLARACIÓN DE RENTA - Cifras en miles de \$			
	2013	2014	Reportar
Patrimonio líquido	764.689	774.629	No
Renta líquida	140.405	149.793	No
INDICADORES FINANCIEROS			
	2013	2014	dic-15
LIQUIDEZ			
Razón corriente	1,7	2,8	3,2
Prueba ácida	1,7	2,8	3,2
Capital de trabajo neto	\$ 9.130	\$ 78.297	\$ 102.257
EFICIENCIA (veces)			
Rotación del activo	2,9886	1,9	1,3
Calidad de cartera (cart.venc./cart.bruta)			
Cobertura de cartera (provi.cart./cart.venc.)			
EBITDA		\$ 69.815	\$ 26.258
RENTABILIDAD			
Margen operacional	0,9%	29,8%	13,2%
Margen neto	0,3%	29,3%	12,7%
Rentabilidad del activo	1,0%	56,1%	17,1%
Rentabilidad del patrimonio	2,4%	88,8%	24,7%
ENDEUDAMIENTO			
Nivel de endeudamiento	60%	36%	31%
sin valorizaciones	60%	36%	31%
sin CxP a socios	60%	36%	31%
Endeudamiento financiero			
Impacto carga financiera	0%	0%	0%
Cobertura gastos financieros	3,5	207,2	656,5
Indicadores de crisis	FALSO	FALSO	FALSO
Concentración deuda CP	100%	100%	100%
Apalancamiento total	1,5	0,6	0,4

Tabla No 1. Indicadores financieros Bienes y Valores**Fuente: Datos empresa Bienes y Valores Elaboración Propia****Liquidez.**

Según los ratios que se presentan anteriormente de la empresa bienes y valores, se puede evidenciar un gran desempeño frente a las deudas u/o obligaciones que pueda llegar a tener la empresa, en donde por cada peso que deben tienen la capacidad de sopesar estas deudas con la buena ejecución de su actividad comercial, como lo ha venido realizando a través de

la vida laboral de la empresa (razón corriente), debido a la naturaleza de la empresa (de servicios) no se requiere de un endeudamiento muy alto, ya que su gestión y los cambios que hizo la empresa de virtualizar los servicios hizo que tanto los costos fijos que pudieron llegar a tener en sus inicios disminuyeran y la necesidad de endeudarse no fuera mayor. Sin embargo este modelo solo funciono el primer año y como se mencionó anterior mente, no dio resultado en el último periodo evaluado debido a que sus gastos aumentaron y sus ingresos se vieron disminuidos. Teniendo en cuenta la razón corriente promedio otorgada por la súper intendencia financiera, la cual corresponde al sector financiero, la empresa Bienes y Valores, en comparación, el único año en el cual Bienes y Valores difirió del comportamiento del sector fue para el 2013 año en el cual el sector tuvo un comportamiento de 4,22 a diferencia de la empresa que fue del 1,7. Sin embargo es importante tener en cuenta que este fue el primer año en el cual la empresa inicio sus labores comerciales y para los años 2014 y 2015 mantuvo un comportamiento similar al del sector.

Sin embargo, un capital de trabajo beneficioso para la empresa indica lo que se ha planteado sobre el buen manejo de sus activos frente a los pasivos que tiene la empresa a corto plazo, los cuales no han incrementado, pero si han aumentado sus activos mostrando un buen funcionamiento de la empresa Bienes y valores.

Eficiencia.

En cuanto a la rotación del activo, es importante resaltar que un valor positivo siempre será bueno para la empresa, debido a que cada vez la empresa requiere menos inversion para

generar sus venta., sin embargo, la evolución que ha tenido este indicador es inversa a la esperada, ya que a medida que la empresa va teniendo mayor experiencia y acogimiento en el mercado se espera que se necesite menos inversión para lograr generar sus ventas, como se ha mostrado anteriormente, la empresa ha incrementado sus gastos operacionales cada vez más.

Como segundo indicador de Eficiencia, se muestra el EBITDA, el cual muestra la capacidad de la empresa para generar beneficios, sin tener en cuenta impuestos, intereses, amortizaciones y depreciaciones generados por la empresa, indicando el panorama general de la empresa por la realización de su actividad, en donde, gracias al bajo endeudamiento de la empresa, la generación de valor de la empresa, es positivo, sin embargo se debe tener en cuenta que es importante mantener una buena administración de la empresa, debido a que de igual forma que con la rotación del activo, estos indicadores han venido disminuyendo, teniendo en cuenta la importancia de seguir teniendo la misma gestión que se tuvo al principio (no siempre más ingresos significan mayores beneficios, como lo podemos ver en estos indicadores y su evolución)

Rentabilidad.

Según los indicadores de rentabilidad como el margen operacional y el margen Neto (indicadores similares, sin embargo el margen neto abarca todos los gastos y costos a los que la empresa está sujeta, como lo son intereses y los impuestos) los cuales miden en porcentaje, cada peso vendido restándole, según sea el caso los costos y gastos. El margen operacional se entiende como el beneficio “puro” de las empresas, como lo manifiesta

Lawrence J. Gitman y Chad J. Zutter (2012) debido a que solo estima los beneficios obtenidos ignorando intereses, impuestos y dividendos, mostrando una buena rentabilidad de la empresa en cada año, caso similar ocurre con el margen neto que estima todos los costos y gastos de la empresa, en donde como se ha venido explicando gracias a su bajo endeudamiento estos dos indicadores no difieren mucho el uno del otro, sin embargo los cambios que se presentaron del 2014 al 2015 no son buen diagnóstico, a pesar de que como se explicara más adelante en este periodo el sector financiero tuvo problemas frente a nuevas regulaciones y el crecimiento de este no fue muy prometedor.

La rentabilidad sobre el activo de la empresa Bienes y Valores muestra que la empresa ha ganado del 2013 al 2015, 1%, 56,1% y 17,1% respectivamente, lo cual indica las ganancias por cada peso invertido de los activos invertidos, teniendo un comportamiento similar al del sector financiero lo cual da confianza a los dueños de la empresa frente al comportamiento del sector y la empresa. De otro lado, el retorno del patrimonio (ROE) que la empresa ha tenido en los últimos años muestra seguridad frente a los inversores debido a que esta medida muestra el retorno que tienen los accionistas sobre cada peso invertido en la empresa, como lo muestra la tabla y se ha analizado el 2014 fue el mejor año para la empresa y dejó grandes utilidades para los inversionistas y dueños de la empresa.

Endeudamiento.

En cuanto a los indicadores de endeudamiento, es evidente que la empresa no tiene mayores inconvenientes frente a estos indicadores debido a su bajo nivel de endeudamiento tanto financiero como endeudamiento de los accionistas, como lo muestra el indicador de si ha existido alguna crisis frente a los niveles que bienes y valores ha venido manejando en

los diferentes periodos de tiempo evaluados, en donde muestra una cobertura frente a los gastos financieros muy por encima de lo que el sector financiero se encuentra, siendo esto un punto a favor junto a los niveles de endeudamiento

Como último indicador se evaluó el GAT (grado de apalancamiento total), en el cual se estima el apalancamiento financiero y operativo abarcando en su totalidad estos dos indicadores, en donde el cual indica que por cada punto de incremento en la utilidad operativa antes de impuestos, la utilidad por acción se verá incrementada en 1,5, 0,6 y 0,4 puntos respectivamente (2013 a 2015).

Apalancamiento Operativo (GAO)

Este apalancamiento operativo nos ayuda a tecnificar los procesos productivos que permiten incrementar la producción y mejorar la calidad, para la empresa bienes y valores nos permite observar el número de horas producida por los trabajadores, ya que el 80% de sus gastos son dirigidos a nómina, es por esto que dependiendo el número de horas que cada trabajador aporta a la estructuración de créditos aumenta las ventas por la eficiencia y productividad que se pueda dar para este proceso.

Para el año 2013 el costo de ventas fue de \$53.934.00 y unas ventas de \$68.000.000, lo cual se lograron hacer 20 estructuraciones de crédito para ese año, es decir que en todo el año se trabajó 5000 horas y por ende a cada trabajador se le pago \$10.787 pesos, para poder conseguir este costo variable de horas, según Oscar león (2009) se debe dividir el total de costo de ventas sobre el número total de horas, como lo podemos observar,

$$\text{COSTO VARIABLE} = \frac{53.934.000}{5000} = 10.787$$

Para el año 2014 el costo de ventas fue de \$131.317.000 y unas ventas de \$233.959.00 lo cual se lograron hacer 45 estructuraciones de crédito para ese año, es decir que en todo el año se trabajó 8000 horas y por ende a cada trabajador se le pago \$16.415 pesos por hora,

$$\text{COSTO VARIABLE} = \frac{131.317.000}{8000} = 16.415$$

Por ultimo Para el año 2015 el costo de ventas fue de \$137.938.00 y unas ventas de \$198.681.000 lo cual se lograron hacer 35 estructuraciones de crédito para ese año, es decir que en todo el año se trabajó 6000 horas y por ende a cada trabajador se le pago \$22.990 pesos por hora,

$$\text{COSTO VARIABLE} = \frac{137.938.000}{6000} = 22.990$$

Ya obteniendo los costos variables de horas podemos obtener la utilidad operacional **UAII** la cual se logra de la siguiente manera según Oscar león (2009) $\text{ventas} - \text{costos variables} = \text{margen de contribución} - \text{costos y gastos fijos de operación} = \text{UAII}$.

Para el 2013 su UAII fue de \$43.775.000 ($68.045.00 - 10.787 = 57.258.000 - 13.483.00 = 43.775.00$), ya para el 2014 UAII fue de \$168.301.000 ($233.959.000 - 32.829 = 201.130.000 - 32.829.000 = 168.301.00$) y por ultimo para el año 2015 su UAII fue de \$118.217.000 ($196.681.00 - 45.979 = 152.702.000 - 34.485.000 = 118.217.00$), ya teniendo los UAII por año podemos obtener el GAO que según Oscar león (2009) se hallaría de la siguiente forma:

$$\text{GAO} = \frac{\% \text{ CAMBIO UAII}}{\% \text{ CAMBIO VENTAS}}$$

Las variaciones de ventas del 2014 fueron de 244% y las del 2015 de -15% debido a la disminución de ventas que se obtuvieron para ese año, por otro lado, la variación porcentual del UAI para el 2014 fue de 284% y para el 2015 fueron de -30%, ya con estos datos podemos obtener el GAO del 2014 que fue de 117% y para el 2015 fue de 1197% llevando a cabo la fórmula que se planteó anteriormente.

Proyección de ventas:

Para el estudio de la empresa Bienes y Valores, se hizo una proyección de ventas a 5 años, teniendo en cuenta que los resultados obtenidos por la empresa han tenido un comportamiento muy aleatorio a través de los tres años desde su creación, se toma como referencia el crecimiento que el sector financiero ha tenido dentro de la economía colombiana y las asesorías que se han vendido a diferentes clientes.

De esta forma se realizará una proyección en ventas para la empresa, el cual le da un panorama más amplio a la empresa frente al futuro de esta. De igual forma se realizará una proyección en el mercado extranjero seleccionado (Ecuador) con el fin de determinar qué tan beneficioso puede ser para la empresa (en cuanto a aspectos financieros) la internacionalización.

Para realizar la proyección en las asesorías que la empresa presta a sus clientes, se estimó el crecimiento del sector teniendo en cuenta que como se explicó anteriormente, la volatilidad presentada en la empresa (por ser relativamente nueva) frente al crecimiento que ha tenido esta en cuanto a sus ventas ha sido muy alto, es por esto que se tomó el crecimiento del sector como base para tener este como base para el incremento de las asesorías.

De otro lado, el incremento del precio por hora de los trabajadores de la empresa Bienes y Valores, incrementará según la inflación pronosticada para la economía según el Banco de la Republica, de esta forma se ajustara el valor a cancelar por asesoría prestada por parte de los trabajadores de la empresa.

Tabla 2 Proyecciones financieras

año	2013	2014	2015	2017	2018	2019	2020	2021
asesorias vendidas	20	45	35	38	40	41	43	44
valor por hora de asesoria	\$ 10,786.80	\$ 32,829.25	\$ 45,979.33	\$ 49,703.66	\$ 51,940.32	\$ 53,914.06	\$ 55,962.79	\$ 58,285.25
crecimiento del sector	8.96%	9.80%	4.10%	4.10%	3.80%	4.00%	4.7	5.30%
inflación	1.94%	3.66%	6.77%	8.10%	4.50%	3.80%	3.80%	4.15%

Tabla No 2. Proyecciones financieras

Fuente: Datos Banco de la Republica, Dane y empresa bienes y valores. Elaboración

Propia.

3.4 Análisis Macroeconómico frente a la empresa.

Luego de realizar un análisis a los estados financieros de la empresa Bienes y Valores Asociados y sus respectivos indicadores, en contraste con el sector financiero muestra uno de los motivos por los cuales la utilidad y los ingresos han disminuido notoriamente, debido a las altas tasas que se presentaron en ese periodo (como se explicó anteriormente), haciendo que los clientes y empresas optaran por no endeudarse en el sector financiero y de esta forma la ejecución del objeto social de la empresa ha tenido un estancamiento. Sin embargo, en el diagnóstico de la empresa, no solo esta es una de las banderas rojas, también la consolidación de las cuentas, orden y especificidad de las mismas podrían ser otro motivo para tener banderas rojas; debido a que estas cuentas proveen la información de la

empresa y son la columna vertebral de esta, de no estar específicas (como lo es en este caso) se pierde la oportunidad de darle un análisis más amplio y con más fundamentación.

De otro lado, se debe tener en cuenta el comportamiento que ha tenido la empresa frente a los indicadores financieros que la super intendencia financiera realizó frente a este sector para el año 2015, que se puede ver en la tabla número 3. La cual muestra un comportamiento similar frente a la empresa.

El nivel de solvencia (según la súper intendencia financiera) muestra un comportamiento similar al de la empresa (3,28 razón corriente), viendo que el comportamiento del último año de la empresa se ha mantenido similar a este sector, teniendo en cuenta los diferentes factores que se explicaron anteriormente frente al comportamiento del sector financiero y con un nivel de endeudamiento bajo, debido a las características del sector manejando niveles similares de endeudamiento fe la empresa frente al sector.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que la empresa a pesar del comportamiento similar que presenta para el año 2015, para el 2013, el comportamiento de la empresa no tuvo indicadores similares debido a que fue su primer año de ejecución de sus labores, teniendo un comportamiento atípico con respecto al sector financiero, en donde el nivel de endeudamiento que presenta la empresa en la tabla número 2 esta muy por encima del comportamiento del sector (en promedio el sector financiero tiene un comportamiento similar para los 3 años evaluados de la empresa)

A través de los años la empresa bienes y valores, con los cambios estructurales y la buena ejecución comercial que realizó, le permitió que sus indicadores financieros tuviesen un comportamiento similar al presentado por el sector según los datos que otorga la súper

intendencia financiera, dándole más fiabilidad a la empresa y así mismo mostrando un panorama favorable para la internacionalización de bienes y valores.

Tabla 3. Principales indicadores financieros. Sector Financiero.

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS	
31/12/2015	
SOLVENCIA (Activo Total/ Pasivo Total)	3,01
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO (Pasivo Total/Activo Total)	33,26
ACTIVOS FIJOS / ACTIVOS TOTALES	4,86

Tabla No 3. Principales indicadores financieros. Sector Financiero.

Fuente: Super Intendencia Financiera.

Luego de analizar los clientes con los cuales la empresa bienes y valores tiene vínculos laborales como se muestra en la tabla 4, se escogió el sector industrial para ingresar en el mercado Ecuatoriano.

Tabla 4 clientes Bienes y Valores



Tabla No. 4 clientes Bienes y Valores

Fuente: Datos empresa Bienes y Valores Elaboración Propia

Se espera seguir enfocándose en este sector en mercados extranjeros ya que bienes y valores posee más experiencia frente a las empresas Colombianas, esperando aplicar la experiencia adquirida con estas empresas de la misma forma en Ecuador (siendo la experiencia un factor fundamental frente a las estrategias de marketing para la internacionalización de bienes y valores), país que ha tenido un crecimiento continuo durante los últimos 10 años haciendo de este sector el más importante en la economía ecuatoriana, las características de cada economía frente al sector industrial se expresan a continuación.

Sector industrial colombiano.

Este sector, según el Banco de la Republica (2016) comprende todas las actividades económicas de un país que estén relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías que puedan ser usadas como base para la fabricación de productos nuevos. El cual ha tenido un crecimiento muy lento y concentrado en las regiones cafeteras del país (Echeverria, J. Villamizar, M. 2006).

De otro lado, los problemas que en los últimos años enfrente el país frente al fortalecimiento del peso frente al dólar, haciendo que las exportaciones fueran menos competitivas y las importaciones aumentaran debido a sus bajos precios, resintiendo la economía con el cierre de algunas fábricas importantes dentro del país, con una disminución paulatina de la participación de este sector frente al PIB, en donde durante los últimos 10 años ha tenido un crecimiento menor al de la economía. sin embargo en la actualidad es uno de los sectores con mayor importancia en la economía, viendo el caso de

la refinería de Cartagena (reficar) quien impulso este sector, en donde a pesar de las pérdidas que está aportando la explotación de petróleo según un artículo del tiempo titulado “sector industrial, clave para sostener el crecimiento del país”, este sector ha tenido un crecimiento del 5,3% interanual (la refinería ha dado la oportunidad de equilibrar las perdidas por la explotación y exportación de petróleo).

Sector Industrial Ecuatoriano.

De otro lado, se seleccionó a Ecuador como posible país para ampliar los servicios de la empresa Bienes y Valores, debido a sus similitudes y el crecimiento e importancia que el sector industrial (manufactura según los informes que presenta este país) tiene dentro de la economía, debido a su comportamiento, contrario al colombiano, en donde ha incrementado su participación en el PIB pasando a ser el sector de mayor importancia y peso (11. 8% frente al PIB), superando petróleo y minas que son los sectores con mayor importancia en los países en vía de desarrollo.

Sin embargo, el crecimiento de la economía ecuatoriana se ha visto golpeada por los problemas que han enfrentado por los precios internacionales del petróleo (situación que no solo ha golpeado a esta economía), teniendo en cuenta que la explotación de petróleo no genera beneficios para la economía aparte de ser una cifra importante en el PIB, los beneficios reales que deja dentro del país son muy pocos (Prado, J. 2010).

No obstante, frente a los problemas que ha venido enfrentando en cuanto a diferentes sectores, (como se explicó anteriormente) el sector industrial continúa creciendo y se espera que tenga un aumento aproximado de 3,68% cifra que se estima por encima del crecimiento que tiene la economía en total (Maldonado, F. Proaño, G. 2015)

Sin embargo, Ecuador inició con una planificación estratégica institucional en el 2014 cuyo objetivo era impulsar el desarrollo de nuevos procesos en la industria, promover la asistencia técnica internacional, y así poder mejorar la capacidad del talento humano en la industria ecuatoriana, según el informe que hizo el ministerio de industria y productividad llamado planificación estratégica institucional (2014), se lograría un incremento de este sector hasta el 2021, debido a que a finales del año 2015 hubo un crecimiento de 3,50 %, pronosticando un incremento que varíe de un 4 % hasta un 5% , implementado estas estrategias y así poder lograr una mayor competitividad de este sector frente a los países latinoamericanos, ayudando a la industria ecuatoriana que venía de una crisis mencionada anteriormente, pero no solamente el sector industrial tendría un crecimiento también se vería reflejado en el PIB y la economía de este país.

Santiago León, ministro de industrias y productividad, dio a conocer por medio de la noticia “Loja proyecta buenas perspectivas de crecimiento productivo industrial” del ministerio de industria y productividad (2016), que por medio de la política industrial se aspira hasta el año 2025 generar 251 mil empleos, inversiones por 13 mil dólares y un incremento de 10 puntos porcentuales en el PIB, que gracias a esta nueva política que ayudaría al incremento productivo, calidad, innovación, inversión y ampliación de mercados ayudando a que Ecuador pueda crecer nuevamente económicamente.

El ministerio de finanzas ecuatoriano dio a conocer por medio del informe de programación presupuestario, que el crecimiento económico de este país se ubicara bajo la media mundial que sería de 3.84, es decir, un bajo escenario actual de riesgo, lo cual se debe al proceso de recuperación que tendrá la economía ecuatoriana, basándose en la crisis económica que estaba presentado, esto da un incentivo a las empresas importadoras llegar a

un país que tenga un crecimiento económico a largo plazo, debido a la competitividad que puede tener frente a las empresas nacionales ayudando así a la inversión, e incrementando la productividad de Ecuador.

Por otro lado, el ministerio de finanzas pronostico que la inflación se estabilizaría en 5 puntos porcentuales, es decir que para el 2017 la inflación ecuatoriana sería de 3,10%, para el 2018 sería de 3.20%, lo mismo pasaría con el 2019 que tendría una inflación de 3.30% y así seguiría incrementando hasta el año 2021, el cual se ubicara sobre la media mundial , debido a que se prevé que cerca de 20 países a nivel mundial puedan registrar un deflación , lo cual ayudaría a los precios de petróleo y generar mínimos costos de producción ayudando a la productividad del país, con el fin de impulsar a aquellas empresas que van creciendo bajo su potencial de largo plazo, ya que la crisis que pasaron los últimos años se detendría gracias a las políticas implementadas por el ministerio ayudando a crecer al país.

De acuerdo a lo presentado en el presente capitulo, se puede ver el panorama general de la empresa frente al sector financiero y al industrial (sector al cual hacen parte la mayoría de los clientes de bienes y valores), en donde la empresa tiene un comportamiento similar al del sector, como se presentó en los indicadores financieros del sector y de la empresa lo cual da mas fiabilidad a los dueños de la empresa frente a la ejecución de las labores comerciales que han venido realizando.

A pesar del buen comportamiento de la empresa, se evidencian banderas rojas en cuanto a la organización de la empresa los cuales son:

- No planteamiento de misión y visión por parte de esta.

- Falta de especificidad de las cuentas que se tienen en los estados financieros.
- Incremento de los gastos salariales y de las horas laborales, lo cual disminuye la utilidad.
- Falta de un departamento de marketing para planificación de estrategias de internacionalización.
- No inversión de las utilidades obtenidas a través de los diferentes años.

CAPITULO 4 ESTRATEGIA DE MARKETING PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA BIENES Y VALORES

La razón por la cual es importante tener en cuenta un modelo para los procesos de internacionalización, se basa principalmente en la planeación estratégica que desarrolle la empresa, debido a que en esta puede radicar el éxito o fracaso que pueda tener un proceso de internacionalización.

4.1 Selección de estrategia

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada frente a las estrategias de marketing para la internacionalización y el análisis de la empresa bienes y valores y su respectivo sector (financiero al cual hace parte, e industrial teniendo en cuenta este como posible ingreso en Ecuador) se seleccionó el modelo **Uppsala** por el tamaño de la empresa y las características que este modelo tiene ya que se ve a este como un modelo incremental y secuencial.

Como primera parte, se cumple uno de los supuestos del modelo, debido a que la saturación del mercado interno y la disminución de las oportunidades de crecimiento de la empresa (como se vio en el análisis de esta) impulsan a la empresa a encontrar nuevos mercados para la expansión con el objetivo de incrementar beneficios para la empresa.

Gracias a las utilidades que se han acumulado, se puede realizar una secuencia de las etapas presentadas por este modelo, las cuales son:

- Actividades esporádicas o no regulares de exportaciones.

- Exportaciones a través de representantes independientes.
- Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
- Establecimiento de unas unidades productivas en el extranjero.

En donde debe empezar con actividades esporádicas en el mercado Ecuatoriano, incrementándolas paulatinamente como se evidencia en la tabla 5 de las proyecciones realizadas a Ecuador, aumentando el compromiso de la empresa año a año. Se siguieron los mismos parámetros para la proyección de la empresa con incrementos del sector industrial para los aumentos de las asesorías prestadas y la inflación para tener en cuenta los costos.

Se debe tener en cuenta que a la empresa se le sugiere la optimización de las horas trabajadas, implementando este modelo de pagos de salarios por labor y manteniendo unos costos variables y no fijos se ven aumentadas las utilidades de la empresa.

Tabla 5 Proyección Ecuador

año	Proyección Ecuador						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
asesorias vendidas	0	0	8	8	9	9	9
valor por hora de asesoria	\$ 45.979,33	\$ 47.496,65	\$ 48.969,05	\$ 50.536,06	\$ 52.203,75	\$ 53.978,67	\$ 55.867,93
crecimiento del sector	3,50%	4,20%	5,00%	4,60%	4,80%	4,70%	4,75%
inflación	3,38%	3,30%	3,10%	3,20%	3,30%	3,40%	3,50%

Tabla 6 Proyección Ecuador

Fuente: Datos Ministerio de industrias y productividad Ecuador, Elaboración propia

Como segundo factor para el modelo UPPSALA, se tiene en cuenta las diferencias culturales que puedan existir entre ambos mercados, por lo cual se escogió Ecuador, teniendo en cuenta similitudes tanto del mercado como culturales y el crecimiento que el

sector industrial ha tenido dentro de la economía, muestran un panorama beneficioso para la empresa bienes y valores, disminuyendo el grado de incertidumbre que pueda existir en cuanto al proceso de internacionalización de la empresa. A pesar de que cada mercado posee características diferentes, la recolección de información y el conocimiento frente a procesos de internacionalización, cada vez otorgará mayores oportunidades para futuros ingresos a mercados extranjeros, en donde según Mark Casson (1999) el ingreso a mercados internacionales le dan características a las empresa de ser multinacionales.

Teniendo en cuenta este modelo y como se explicó anteriormente los supuestos frente al conocimiento del mercado al cual se va a ingresar son muy importantes, por esto se realizó un análisis del sector y del país al cual se desea ingresar, eliminando obstáculos que puedan llegar a existir, y como se explicó es fundamental realizar la internacionalización de la empresa de manera gradual, lo cual le permitirá a la empresa recoger experiencia y mayor conocimiento del mercado y de esta forma empezar a invertir cada vez más recursos dentro de este país (conocimiento y compromiso términos importantes dentro del modelo Uppsala), en donde a mayor conocimiento del mercado se pueden comprometer más recursos en este, capacidad que tiene la empresa bienes y valores para la ejecución de este modelo.

Para esta estrategia se tuvo en cuenta el marketing holístico como un complemento para el modelo de internacionalización, ya que este modelo abarca más allá de la mezcla de marketing, ya que esta estrategia como se explicó con anterioridad recalca la importancia de abarcar todos los temas desde los departamentos que tiene la empresa (análisis de la empresa o marketing interno), hasta el marketing de relaciones que tiene en cuenta no solo a los clientes, sino a sus socios y los canales por los cuales se da a conocer a estos clientes.

Este marketing se diferencia de los demás debido al enfoque de responsabilidad social que le da, no solo quedándose en la definición del marketing de satisfacer las necesidades humanas sino que también se replante y se enfoca en los cambios culturales que se han tenido en los últimos años llegando a lo social.

Estas estrategias pueden ser utilizadas como herramientas para la internacionalización de la empresa, debido a la posibilidad de complementarse entre el modelo de Uppsala y el marketing holístico para la ejecución y planeación estratégica de la internacionalización.

4.2 Proyección estados financieros con internacionalización.

De otro lado, luego de realizar la proyección de los estados financieros con los beneficios que puede traer la internacionalización a la empresa, se evidencia un incremento en las utilidades de la empresa, optando por un modelo más productivo en donde las asesorías que se realizaran incrementan paulatinamente y el número de horas que se invierte en estas se mantiene, optimizando la mano de obra y no incurrir en gastos salariales altos.

Conclusiones y Recomendaciones.

De acuerdo a la investigación realizada frente a las estrategias de marketing para la internacionalización de la empresa bienes y valores y el análisis de la empresa haciendo un comparativo frente al sector y las proyecciones realizadas teniendo en cuenta un escenario favorable para la empresa se logra concluir las siguientes afirmaciones.

- Para poder seleccionar un modelo, se debe tener en cuenta las características de la empresa que desea realizar este proceso, debido a que a pesar de que son modelos muy funcionales y tienen gran amplitud en cuanto a su desarrollo, dependiendo de las características de los modelos y el tamaño de la empresa, se podrá tomar diferentes modelos que puedan tener impactos más beneficiosos según sea el caso.
- En la realización de los análisis de la empresa, se debe tener en cuenta tanto al sector en el que la empresa esta, como a los departamentos que esta tiene, ya que de allí saldrán indicadores que puedan estimar falencias dentro de la empresa, como es el caso de esta investigación, en donde se encontraron banderas rojas y verdes luego del análisis de esta.
- En la presente investigación se hizo una revisión de las estrategias de marketing para la internacionalización y el impacto que podría tener estas estrategias dentro de la empresa, teniendo en cuenta las características de dichas estrategias se seleccionó el modelo Uppsala debido a la secuencia que maneja este modelo, ya que es gradual y estima el grado de conocimiento frente a la inversión que se debe hacer (a mayor conocimiento mayor posibilidad de inversión en el mercado extranjero) y el marketing holístico debido a que se enfoca en “todo importa” en el marketing y de que es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada, brindándole a la empresa una oportunidad mayor debido a sus utilidades que ha mantenido desde 2013.

Posteriormente, a través del desarrollo de la investigación se encontraron falencias dentro de la empresa (banderas rojas) los cuales se aconseja tener en cuenta para poder seguir desarrollando de la mejor forma las labores comerciales de la empresa. Se evidenció

problemas en la estructuración de los gastos, ya que no se especifica el incremento de la cuenta diversos (en la cual pueden entrar cualquier tipo de gastos).

Por otro lado, se recomienda a la empresa manejar un tipo de contratación diferente frente a sus asesores, debido a que se reflejan como un costo fijo pudiéndose manejar como uno variable, manejando los salarios según las asesorías realizadas y de esta forma llegando a optimizar el número de horas trabajadas por ello, en donde se pueda obtener mayores utilidades.

Finalmente, gracias a las utilidades generadas a través de los últimos años, se puede plantear la creación de un departamento de marketing, entendiéndose este no solo para la internacionalización, sino también para la planificación y mejor ejecución de las labores de la empresa, el cual permita impulsar las proyecciones realizadas y aumentar de esta forma las utilidades, teniendo en cuenta el escenario de la internacionalización.

Debido a que Ecuador es una economía dolarizada, se propone a la empresa manejar el re-integro de divisas bajo contratos de futuros, los cuales le den la oportunidad de que en un escenario de revaluación del peso colombiano mantengan un nivel de ingreso fijo y se eviten el riesgo de pérdidas que pueda llegar a tener frente a escenarios desfavorables

BIBLIOGRAFIA

Álvarez, J. González, O. La internacionalización de las empresas de servicios en España: Los factores explicativos. Recuperado de <http://www.pe.uma.es/arehuse/16p.pdf>

Buckley, P. y M., Casson (1999). "A theory of international operations". Recuperado de www.st-andrews.ac.uk/business/.../Critique_trade_theories.pdf

Cardozo, P. Chavarro, A. Ramirez, C. (2007). "Teorías de Internacionalización".

Cruz, M. Osorio, V. (2010) Comportamiento de las empresas colombianas en sus procesos de internacionalización. (Tesis de Magister, Universidad Icesi). Recuperado de https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/5372/1/PG.pdf

Departamento nacional de planeación. Reporte global de competitividad 2014-2015. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2014.pdf

Echeverria, J. Villamizar, M. (2006) Borradores de economía. Banco de la República.

Estrategias de Marketing Capitulo 3 (s.f) en biblioteca digital Universidad de Unisonora México. Recuperado de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19651/Capitulo3.pdf>

González, M. (2013) La facilitación del comercio internacional de servicios recuperado de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/colombia-exportacion-servicios/188434>

Klaus Schwab (2015) World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2015-2016. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

Kotler, P. Y Keller, K. (2006) Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.

Lluís Bellvis (2006). Mercadotecnia para Pyme. Recuperado de <http://disseny.ivace.es/es/desarrollo-de-producto/conocer-el-mercado/mercadotecnia-para-pyme.html>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Colombia exporta servicios, estrategia para la internacionalización del sector servicios, 2015. Bogotá, DC: Colombia recuperado de <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=74600>

Ministerio de finanzas. Programación presupuestal 2016. Recuperado de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/34-Programaci%C3%B3n-Presupuestaria-Cuatrianual-2016-2019.pdf>

Ministerio de industria y productividad. Planificación estratégica institucional 2014. Recuperado de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Literal-k-Plan-Estrat%C3%A9gico-Institucional.pdf>

Ministerio de industrias y productividad. Crecimiento productivo industrial. Recuperado de <http://www.industrias.gob.ec/loja-proyecta-buenas-perspectivas-de-crecimiento-productivo-industrial/>

Nariño, L. Peña, I. Nieto, L. (2010) “internacionalización de las empresas colombianas caso: AUTOMUNDIAL S.A” (tesis de pregrado, Universidad del Rosario) recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2010/1026258249-2010.pdf?sequence=1>

Programa de Transformación Productiva. Informe de gestión 2014. Recuperado de <https://www.ptp.com.co/documentos/informe%20de%20gestion%202014%20PTP-.pdf>

Sampieri, R. Fernández, C. Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.

Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. Indicadores a nivel internacional. Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Paginas/indicadores-internacionales.aspx>

Trujillo, M. Rodríguez, D. Guzmán, A. Becerra, G. (2006) “Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas”