

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**PLAN ESTRATEGICO, IMPORTACION Y
COMERCIALIZACIÓN DE BOMBAS DE MANEJO DE AGUA EN
LA EMPRESA INGEBOMBAS LTDA.**



Autores

CAROLINA GONZALEZ BARRETO

ADY LUCIA MORALES MARTÍNEZ

Directores

LUZ SOFIA MENDEZ

JULIO ZERDA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

Bogotá, Colombia, Junio de 2014

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE ILUSTRACIONES

RESUMEN

El trabajo a continuación contiene una breve presentación sobre la compañía INGEBOMBAS LTDA., desde su creación, competidores, núcleo de negocio, productos en el mercado colombiano, entre otros; junto con el análisis de las actuales condiciones del mercado que han llevado a la compañía a replantear la estrategia de comercialización que ha sido mantenida hasta el momento, puesto que los proveedores tradicionales de la empresa han incursionado con representación propia en el mercado colombiano.

Lo anterior, con el propósito de estudiar la viabilidad para establecer una nueva línea de negocios, importando un nuevo producto de un nuevo proveedor. Para realizar este análisis, se tienen en cuenta los posibles países de origen, como Alemania, Estados Unidos o China, se estudian los acuerdos vigentes con estos países, como el Acuerdo de Complementación Económica No. 24, el Acuerdo de Libre Comercio y el Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones con algunos decretos y Leyes relacionadas, todo esto con el fin de establecer una estrategia de importación que le permita a INGEBOMBAS LTDA. afrontar las actuales condiciones de competencia del mercado. Asimismo, se desarrolla una descripción del tipo de trabajo que se realiza, así como de las variables utilizadas, las fuentes de información y el análisis que se planea sobre la misma; los cuales servirán del fundamento para el análisis y posterior desarrollo de la investigación que termina con una recomendación en relación con la estrategia de comercialización de INGEBOMBAS LTDA..

Igualmente se realiza un análisis interno de la empresa y de su potencial internacional. De esta forma, se establecen estrategias tanto empresariales como comerciales que le permitan a INGEBOMBAS LTDA.. afrontar las condiciones cambiantes del mercado, manteniendo su

rentabilidad en crecimiento. Finalmente se presenta un Plan de Importación de las bombas para aguas residuales del proveedor Wilo (referencia Rexa Pro) como estrategia para enfrentar el establecimiento de representación en Colombia de los principales proveedores, acompañado del análisis financiero del proyecto.

ABSTRACT

This document contains a presentation about the company INGEBOMBAS LTDA., from its beginning, competitors, core business, products in the Colombian market, among others. Along with the analysis of the current conditions of the market, which have led the company to think the marketing strategy that has been maintained so far, since the traditional suppliers of the company have dabbled with own representation in the Colombian market.

In order to study the feasibility to establish a new line of business, importing a new product from a new supplier. To perform this analysis, we are taken into account the possible countries of origin, such as Germany, United States and China, studied the agreements in force with these countries, such as the agreement of Economic Complementation No. 24, the agreement of free trade and the agreement for the promotion and reciprocal protection of investments with some laws and decrees related, all this in order to establish a strategy of import that allows INGEBOMBAS LTDA. face the current conditions of competition in the market. In addition, develops a description of the type of work being done, as well as the variables used, sources of information and analysis which is planned on the same; which will serve as the basis for analysis and further development of research that ends regarding the strategy of marketing of INGEBOMBAS LTDA..

Also is an internal analysis of the company and its international potential. In this way, establish both business and commercial strategies that allow INGEBOMBAS LTDA. to cope with the changing conditions of the market, maintaining its profitability growing. Finally there is a Plan for import of pumps for sewage from the supplier Wilo (reference Rexa Pro)

as a strategy to face the establishment of representation in Colombia's main suppliers, accompanied by the financial analysis of the project.

INTRODUCCIÓN

La estructura económica de países en América Latina está conformada en su mayoría por pequeñas y medianas empresas, siendo éstas fundamentales para el desarrollo económico de los mercados latinoamericanos. Para el caso colombiano, las PYMES constituyen una fuente importante de generación de empleo, su participación en el mercado es de aproximadamente el 90% de las empresas colombianas, de acuerdo con las estadísticas del DANE; por ende, estimulan la economía con gran impacto en la sociedad; es por ello, que existen diferentes instituciones, como el Ministerio de Industria y Comercio, apoyando e incentivando a través de planes y programas de fortalecimiento empresarial y financiación.

Frente al mercado actual, las PYMES siguen vulnerables ante las competencias del mercado; los acuerdos comerciales, abren las fronteras con diferentes países y permite el acceso de productos y servicios con similares condiciones al mercado colombiano. Para el sector de la pequeña y mediana empresa, estos acuerdos son una amenaza para la sostenibilidad de las compañías, y le exige a las empresas locales establecer estrategias comerciales que contrarresten el fenómeno de la globalización.

INGEBOMBAS LTDA., hace parte del grupo de PYMES en Colombia, su recorrido en el mercado ha sido importante; pero, las condiciones cambiantes del mercado la obligan a reinventarse, innovando o desarrollando planes estratégicos de comercialización, como lo es la importación de nuevos productos con nuevos proveedores.

Para determinar la viabilidad de la apertura de un nuevo producto o un nuevo proveedor para INGEBOOMBAS LTDA., se aprovechan fuentes primarias de información, con obtención de

información financiera de la compañía, además de entrevistas con el gerente de la entidad. Como fuente secundaria, se revisan estudios del sector al cual se quiere llegar con el producto, apoyados de análisis estadísticos sobre el comportamiento del mercado para la comercialización de bombas y del sector exportador de las mismas.

La estructura del presente documento contiene el contexto organizacional de la empresa, invocando su misión, visión y resumiendo la historia de INGEBOMBAS desde su creación hasta la fecha. Luego se presenta un análisis del potencial de la misma para realizar el nuevo proyecto. Más adelante se encuentra un desarrollo y análisis en relación con el producto a importar, teniendo en cuenta las características del sector de bombas de agua a nivel nacional e internacional, y las características y exigencias del mercado nacional. Se investigan los acuerdos comerciales vigentes, las restricciones aduaneras, la logística más adecuada, proveedores, similitudes, entre otros. Una vez con estos resultados se plantea una estrategia de importación y comercialización de bombas de agua para INGEBOMBAS LTDA.. Finalmente, teniendo en cuenta que se debe realizar una evaluación financiera, se establece el Costo de Capital Promedio Ponderado como el modelo para establecer la rentabilidad mínima de los activos, para ser comparado con el flujo del proyecto y obtener así los resultados y recomendaciones para la empresa.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El capítulo a continuación presenta una descripción del problema que motiva el análisis objeto del presente documento, así como sus objetivos y una breve descripción del marco teórico, conceptual y legal que se tiene en cuenta para el desarrollo del proyecto.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

INGEBOMBAS LTDA. es una empresa dedicada a la importación y comercialización de bombas y equipos industriales para usos diversos. Actualmente la línea de venta y el eje principal de la actividad de la empresa es la venta de bombas y motores industriales¹. La empresa es la importadora directa, contando con FRANKLIN ELECTRIC de Estados Unidos, y GRUNDFOS de Dinamarca, como sus principales proveedores.

En el año 2013 estos dos proveedores decidieron incursionar en el mercado colombiano para bombas y motores como proveedores directos e instalaron su propia representación; convirtiéndose así, en competidores directos de INGEBOMBAS LTDA.. Debido a lo anterior, el margen de maniobra de la empresa, para la gestión comercial ha comenzado a decaer, puesto que la situación presentada genera ventajas en el mercado para FRANKLIN ELECTRIC y para GRUDNFOS; en general, en casos de este tipo la casa matriz de los productos tiende a beneficiarse con costos de producción y márgenes de utilidad. En este orden de ideas, se espera que el ciclo de vida de la rentabilidad para INGEBOMBAS LTDA. sea descendente, de esta forma, se puede preguntar: ¿se considera necesario diversificar el portafolio de bienes y servicios de la compañía, planteando la ampliación de la estrategia comercial relacionada con la apertura del portafolio de servicios con un nuevo proveedor?

¹ El 83% del total de las ventas está basado en la venta de bombas y equipos de bombeo.

1.2 PROPOSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Con la investigación planteada se espera establecer un plan estratégico de importación y comercialización, que permita que la inclusión de un nuevo proveedor fortalezca la estrategia comercial de la compañía.

1.1.1 Justificación

La diversificación en las líneas de ventas es un elemento determinante para el crecimiento sostenible a mediano y largo plazo de las empresas. A través de la identificación e inversión en nuevas líneas de negocio y nuevos proveedores, es posible disminuir los riesgos asociados a la dependencia de una línea y de esta forma generar valor para la compañía.

Teniendo en cuenta que el ingreso a Colombia de la representación comercial de los principales proveedores de equipos de INGEBOMBAS LTDA., puede generar problemas de comercialización de bombas; se hace necesario desarrollar un estudio que permita evaluar una nueva estrategia de importación y comercialización con la apertura de una línea de venta y de un nuevo proveedor.

INGEBOMBAS LTDA. ha contado siempre con una línea de negocio, centrada en la venta de bombas y equipos industriales; no obstante, y dadas las condiciones actuales del mercado y el riesgo asociado en relación con la entrada de competidores directos, la empresa encuentra atractivo diversificar su línea de negocio, para lo cual ha propuesto incluir un nuevo proveedor de bombas para el manejo de agua en sus diversas líneas: aprovechamiento de aguas pluviales, abastecimiento de agua y aumento de presión, tratamiento de aguas, captación, desalinización e irrigación.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico, de importación y comercialización de bombas de manejo de agua así como las estrategias de comercialización en el mercado colombiano como plan del fortalecimiento comercial para la empresa INGEBOMBAS LTDA.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de los sectores más productivos actualmente en Colombia, así como de su utilización de motobombas para el movimiento de agua.
- Realizar un análisis de las capacidades y del estado interno de INGEBOMBAS LTDA.; junto con la identificación de la estructura financiera de la empresa.
- Realizar un análisis del sector de la venta de motobombas para agua a nivel mundial.
- Diseñar un plan de importación de bombas para el manejo de agua.
- Calcular la rentabilidad del proyecto de ampliación de la línea de ventas, para compararla con los resultados obtenidos en cuanto al costo de capital de la empresa.

1.4 ESTADO DEL ARTE

En relación con la evaluación de proyectos para establecer la viabilidad de la importación de bombas de nuevos proveedores para INGEBOMBAS LTDA., no se encuentran estudios.

Es de esta forma, que se considera que la investigación a realizar es la primera que se ha planteado dentro de la empresa.

1.5 MARCO GENERAL

1.1.3 Marco Teórico

Para resolver la inquietud planteada, relacionada con la diversificación de la línea de negocio para INGEBOMBAS LTDA., se encuentran los siguientes temas fundamentales:

- Diversificación de líneas de ventas
- Plan Estratégico de Importación
- Costo de capital

- Diversificación de líneas de ventas

Aquellos procesos mediante los cuales una empresa comienza a ofertar nuevos productos y a entrar a nuevos mercados, son conocidos como diversificación. Esta puede realizarse a través de adquisiciones corporativas o por inversión en nuevos negocios. La razón por la cual una empresa busca la diversificación es la búsqueda de sinergias o la reducción de riesgos potenciales.

De acuerdo a la teoría, existen dos tipos de diversificación dependiendo de si existe algún tipo de relación entre los negocios antiguos y nuevos de la compañía: diversificación relacionada y diversificación no relacionada.

La primera se basa en la búsqueda de sinergias entre las antiguas y las nuevas actividades y se puede dar por integración vertical, integración vertical hacia delante e integración horizontal.

- Integración vertical: Entrada de la empresa en los negocios de los que se provee.

- Integración vertical hacia delante: La empresa asume una actividad que es realizada por sus clientes.
- Integración horizontal: La nueva actividad se encuentra al mismo nivel que todas las actividades de la empresa, añadir productor o servicios sustitutivos o complementarios.

La diversificación no relacionada, es aquella en la cual no se presenta ninguna relación entre las actividades nuevas y actuales de la compañía.

- Costo de capital

El Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC por sus siglas en inglés), es una medida financiera, que *“(...) tiene el propósito de englobar en una sola cifra expresada en términos porcentuales, el costo de las diferentes fuentes de financiamiento que usará una empresa para fondar algún proyecto en específico”*.

Para calcular el Costo de Capital, es necesario contar con la estructura financiera de la empresa, los montos, tasas de interés y efectos fiscales de las fuentes de financiamiento seleccionadas. En los textos se establece que es fundamental para la evaluación de cualquier proyecto, que el WACC sea menor a la rentabilidad del proyecto que se propone o expresado en otro orden, *“el rendimiento del proyecto debe ser mayor al CCPP”*.

- Plan estratégico de importación

Desde finales de los años 50, los autores clásicos de la administración plantearon los innumerables conceptos de estrategia, hubo un acuerdo tácito en definir que la estrategia tenía que ver con el largo plazo. Se recurre a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no

controlables, es decir, en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no se puede pronosticar. La estrategia es una decisión presente con efecto futuro, pero el tiempo de la estrategia es indeterminado, porque la estrategia establecida solo es válida hasta la próxima maniobra propia o ajena.

La estrategia de una compañía representa las respuestas de una administración a aspectos tan importantes como si debe estar concentrada en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado; si debe complacer una amplia gama de clientes o enfocarse en un nicho de mercado particular.

De acuerdo con lo anterior, *“se entiende por planeación estratégica al proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, cambios sobre estos objetivos, los recursos usados para alcanzar estos objetivos y las políticas que han de gobernar la adquisición, uso y disposición de los recursos”* Mercadotecnia Estratégica. Salvador Mercado. Mexico 2000.

1.1.4 Marco Legal

El marco legal analizado para el desarrollo de la investigación, ha sido determinado con base en dos temas fundamentales. El primero es el relacionado con la normatividad nacional para la promoción y creación de empresas pequeñas y medianas. El segundo tema, es de gran importancia para el desarrollo del objeto ya que podría ser determinante a la hora de definir la estrategia de importación planteada para la diversificación del portafolio de ventas de INGEBOMBAS LTDA., este tema es el relacionado con los acuerdos comerciales vigentes establecidos entre Colombia y el país del cual se planea realizar la exportación.

En relación con el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, en Colombia se encuentran la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004. Su existencia y contenido pueden beneficiar la estrategia

comercial planteada para la diversificación de las líneas de negocio, dado que estas normas buscan incentivar y promover la creación y sostenibilidad de las empresas medianas y pequeñas en el país.

Definición dentro de la que se encuentra INGEBOMBAS LTDA.:

- Ley MIPYME Ley 590 de 2000: Política Estatal para la promoción de la creación de empresas.

- Ley 905 de 2004: Estimula la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de micro, pequeñas y medianas empresas.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la estrategia comercial planteada para la importación de bombas de manejo de agua desde Alemania, se establece que los acuerdos comerciales vigentes entre los dos países podrían ofrecer ventajas para el proyecto que se está evaluando, generando beneficios para INGEBOMBAS LTDA..

De esta forma, se encuentra que Colombia y Alemania tiene suscrito el Acuerdo Comercial con la Unión Europea. También se deben tener en cuenta el Acuerdo para promoción y Protección de las inversiones y el Acuerdo de Doble Tributación.

1.1.5 Marco Conceptual

Las variables que se presentan a continuación son consideradas de importancia para el desarrollo del proceso investigativo presentado, de acuerdo con lo presentado en el marco teórico:

- Estructura Financiera: *“La estructura financiera de la empresa es la composición del capital o recursos financieros que la empresa ha captado u originado. Estos recursos son los que en el Balance de situación aparecen bajo la denominación genérica de Pasivo que recoge, por tanto, las deudas y obligaciones de la empresa, clasificándolas según su procedencia y plazo. La estructura financiera constituye el capital de financiamiento, o lo que es lo mismo, las fuentes financieras de la empresa.”* Fernández Guadaño, Josefina.
 - Costo de patrimonio: Cuando una empresa obtiene utilidades en un periodo determinado, cuenta con tres opciones: reinvertir totalmente las utilidades, repartir totalmente las utilidades mediante dividendos o reinvertir una parte de las utilidades y repartir otra parte entre los accionistas. De esta forma, el costo de patrimonio es definido como el retorno que esperan los accionistas de una empresa en los casos en los cuales las utilidades son retenidas. Se considera que si las utilidades hubiesen sido repartidas, los accionistas hubiesen decidido invertir en otros valores con un riesgo similar a las acciones de una empresa, cuyo valor de rentabilidad podría ser la representación del costo de patrimonio
- Costo de capital: En general se puede definir como el costo de los recursos financieros utilizados por una empresa para financiarse. Usualmente se utilizan recursos financieros de diferentes fuentes, por lo que, para medirlo se emplea una media del costo de las distintas fuentes financieras utilizadas, ponderadas en función del peso que tiene cada una de ellas en el valor financiado total. A esta media se la conoce como “costo de capital medio ponderado”. Iturrioz del Campo, Javier

1.1.6 Descripción de variables

La variable que se describen a continuación, permitirán establecer la viabilidad de abrir una nueva línea de negocios en INGEBOMBAS LTDA. cuyos resultados servirán para determinar una estrategia comercial útil para la compañía.

- Costo de Capital: Esta medida financiera, reflejará el costo de las diferentes fuentes de financiación para fondar el proyecto.
- Rentabilidad de la nueva línea de ventas: Una vez estudiado el mercado y costos de importación y comercialización, se establecerá el precio de las bombas, los posibles clientes y el precio de venta, por último con estos datos, se podrá establecer el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno del proyecto, para así establecer su rentabilidad.
- Aranceles de importaciones entre Colombia y la Unión Europea: son parte importante de los costos de importación y por ende, su impacto en la rentabilidad. Se considera un gasto importante dentro del flujo de proyecto.

1.1.7 Fuentes y recolección de la información

Para el desarrollo de este documento se utilizarán fuentes de información primaria, es decir, se utilizará información oral o escrita recopilada directamente por el autor a través de la observación, entrevistas y sondeos, a la información financiera de la empresa así como de costos y posibles ingresos obtenidos con el proyecto a implementar. Las entrevistas al gerente y el área comercial, permite de primera mano conocer el mercado que se quiere abarcar; además de analizar las proyecciones de INGEBOMBAS LTDA..

1.1.8 Métodos de procesamiento y análisis de la información

Se realizará un análisis de sensibilidad de la rentabilidad del proyecto (VPN, TIR) vs precios y cantidades de filtros de pozo profundo vendidos.

Para calcular el VPN (Valor presente neto), se debe establecer la tasa de oportunidad que para efectos de la presente investigación, corresponde al costo de capital; también, se requiere de los flujos de caja del proyecto y el valor de la inversión. Es decir, *“el VPN se calcula restándole al valor presente de los futuros flujos de caja del proyecto, el valor de la inversión inicial”* (León García, Oscar. 2009)

La TIR (tasa interna de retorno), se define como la tasa de interés que hace equivalentes los ingresos y los egresos del proyecto, entendiendo que la inversión inicial es el primer egreso que se realiza del proyecto. Para calcularla se utiliza la misma información que se requiere para obtener el VPN; es decir, tasa de oportunidad, inversión inicial y flujos del proyecto. Para el análisis del resultado, si la TIR es mayor que el costo de capital, el proyecto es aceptable. (León García, Oscar. 2009)

Finalmente, se realizará un análisis de sensibilidad de las variables más importantes como son precio y cantidad de bombas vendidas vs VPN y TIR. Estos resultados deberán compararse y analizarse a la luz del resultado de los costos de capital para concluir sobre la viabilidad del proyecto para INGEBOMBAS LTDA. y las condiciones bajo las cuales debería ejecutarse el mismo. Todo lo anterior puesto que el plan estratégico de importación debe tener viabilidad financiera a través del WACC y dentro del procesamiento y análisis de la información.

2 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

El capítulo a continuación presenta una visión general de INGEBOMBAS LTDA., su contexto histórico y empresarial, con el fin de contemplar y evaluar diferentes alternativas que le permitan solventar el problema que ha sido expuesto en el capítulo anterior.

2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

INGEBOMBAS LTDA. es uno de los más importantes distribuidores de Bombas industriales del mercado colombiano aunque aún está lejos de los líderes como son IHM y Barnes de Colombia, de ahí que la compañía se encuentre inmersa en una búsqueda constante de herramientas que le permitan ser mucho más competitiva y estar mejor posicionada dentro del mercado.

La nuevas alianzas comerciales que se han establecido en los últimos años en el país han llevado a la empresa a preguntarse si cuenta con la capacidad y las herramientas suficientes para enfrentar a estas grandes compañías que podrían incursionar en el mercado, es por ello que la empresa trabaja por adoptar políticas y herramientas que puedan generar valor dentro su cadena de abastecimiento.

INGEBOMBAS LTDA., se define como una empresa colombiana dedicada a la importación y comercialización de motores y bombas de las mejores marcas del mercado, fue creada el 10 de abril de 1998 a raíz del buen comportamiento de las ventas que para ese entonces se tenía en el sector industrial y su principal objetivo es el de ofrecer soluciones integrales al hogar, comercio, grandes, medianas y pequeñas empresas.

Esta empresa se encuentra clasificada como una PYME puesto que cuenta con un total de 12 empleados y con un promedio de ventas mensual de \$400.000.000 para los últimos dos años.

- Misión

“Nuestra misión y base de nuestra existencia más que la comercialización de motobombas, es brindar soluciones integrales para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en la extracción y manejo de agua, mejorando la calidad de vida”

- Visión

“Nuestra visión hacia el 2014 es ser los líderes en la comercialización de productos de alta calidad, con innovación tecnológica acorde con los avances, que nos permita generar manejos efectivos; contando para ello con un equipo humano cálido, amable, y profesional en su trabajo, comprometido con la calidad y las mejoras continuas.”

- Contexto empresarial

La oferta de las bombas en el mercado se encuentra claramente diferenciada, esto quiere decir, que se cuenta un tipo particular de bomba para cada sector de la industria, entre ellos están:

- Bombas sumergibles

- Bombas para la industria y sectores productivos
- Bombas de Energía renovable
- Bombas Domésticas

- Bombas para Agua Residuales
- Bombas de dosificación, entre otras.

En Colombia existen fabricantes de bombas y empresas que se dedican a la importación de este producto y su posterior comercialización, algunos de los fabricantes pertenecientes al sector de bombas se analizan a continuación:

- Barnes de Colombia
- Ignacio Gómez Y Cía. Ihm S.A
- Bombas Hydral Ltda.
- Sihi Pumps Colombia SAS

Entre los importadores se pueden nombrar:

- INGEBOMBAS
- Grundfos
- Franlikn Electric
- Bombas de Colombia
- Pedrollo

La competencia de INGEBOMBAS se divide entonces en fabricantes nacionales e importadores:

Tabla 1. Empresas competencia de INGEBOMBAS LTDA..

Fabricantes Nacionales	Importadores
Barnes de Colombia	Pedrollo SAS
Ignacio Gómez y Cia . IHM	Hidromac Ltda
Bombas Hydral Ltda	Geobombas Ltda
Sihi Pumps Colombia SAS	Bombas de Colombia Ltda
	Bombas y Motores Ltda


Fuente: Elaboración de las autoras

INGEBOMBAS, ve como una oportunidad la ampliación de su línea de venta hacia la comercialización de bombas de diversos tipos diferentes a los comercializados actualmente así como de los proveedores, lo cual le podría generar una ventaja competitiva para mantener fortalezas que le permitan estar a la par con las empresas que actualmente lideran el mercado.

2.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos que ofrece INGEBOMBAS LTDA.. pueden clasificarse en los siguientes grupos:

Tabla 2. Portafolio de productos y servicios

Grupo	Productos Asociados	Observación
Motores	Sumergibles 	Proveedor Franklin Electric
Bombas	Calefacción	Con un total de 74 productos diferentes y dos proveedores principales: Grundfos y Franklin

Electric



Aire Acondicionado



Dosificadoras



Aumentos de presión



Sumergibles



Domésticas



Residuales




Industriales



Motobombas

UPS

7 líneas de motobombas,

	UP Magna MQ SQ SQE	proveedor principal Grundfos. Clasificadas según características de flujo y caudal
Tableros	Submonitor	
Accesorios	Tableros de control  Barometros	

Fuente: Información INGEBOMBAS LTDA.. www.INGEBOMBASLtda.com

En cuanto a los servicios ofrecidos se pueden encontrar mantenimiento y reparación; puesto que INGEBOMBAS LTDA.. cuenta con un grupo humano y técnico con experiencia en

instalación de todo tipo de equipos relacionados con el suministro de líquidos o fluidos, además de contar con la asesoría de ingenieros delegados directamente por GRUNDFOS y FRANKLIN ELECTRIC que son las marcas más representativas en el catálogo de productos.

Algunos de los servicios que presta INGEBOMBAS son:

- Instalación de motobombas eléctricas para pozo profundo
- Instalación de motobombas eléctricas para aguas lluvias o residuales
- Diseño y fabricación de bases para instalación de motobombas horizontales
- Asesoría en estudios geoelectrónicos y perforación de pozos profundos
- Instalación de redes para suministro hidráulico y eléctrico
- Apoyo técnico y servicio postventa
- Capacitación personalizada en todas las aplicaciones
- Diseño y estudio de proyectos.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente INGEBOMBAS LTDA.. cuenta con un total de 12 empleados ubicados en el siguiente organigrama:

Ilustración 1. Organigrama INGEBOMBAS LTDA..



Fuente: Elaboración de las Autoras

Las doce (12) personas que trabajan en la empresa se encuentran concentradas en las ventas, en donde se encuentra un total de 5 vendedores, coordinados por el jefe de ventas quien no solamente organiza y coordina sino que también ejerce actividades de venta. En la parte administrativa se encuentran dos personas que son las encargadas de dar el soporte de documentación y demás trámites internos a los vendedores; en contabilidad y finanzas se cuenta con un contador quien organiza y mantiene la contabilidad de la empresa al día y bajo las normas establecidas, en cuanto al área de sistemas se encuentra una persona que da el soporte necesario para todo el tema tecnológico. Finalmente, se encuentra el gerente y dueño de la empresa quien maneja todos los temas transversalmente y de igual forma se encarga de la planeación de todos los proyectos.

2.4 PROVEEDURIA DE INGEBOMBAS LTDA.

INGEBOMBAS LTDA.. siempre ha comercializado y distribuido equipos importados y, en algunos pocos casos, equipos de los fabricantes nacionales. Hasta hace dos años la empresa realizaba las actividades de contactar a los distribuidores, importación, nacionalización, venta y entrega de los equipos.

Ahora bien, con la llegada a Colombia de los más grandes proveedores, se establecieron algunas reglas de competencia entre estos y los demás distribuidores del país. Es así que actualmente la empresa hace los pedidos directamente a los representantes de los proveedores presentes y por lo tanto demoran un tiempo inferior en ser entregados, en comparación con los tiempos de importación y nacionalización.

No obstante, y con el contacto de nuevos proveedores, se espera que INGEBOMBAS vuelva a realizar las actividades en las que ya tiene experiencia, como la importación y nacionalización de los equipos.

3 ANÁLISIS DEL POTENCIAL INTERNACIONAL DE LA EMPRESA

El capítulo a continuación presenta un análisis interno y externo, en el cual se analizan las tendencias del sector de maquinaria y equipos, así como al análisis de los indicadores financieros, para con esto realizar una evaluación acerca del potencial internacional actual de INGEBOMBAS

LTDA.. para implementar un nuevo plan de importación, con las sugerencias que se derivan de este.

3.1 TENDENCIAS DEL SECTOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Para este caso se ha tomado como referencia el sector de maquinaria y equipos industriales con el fin de obtener datos que permitan hacer comparaciones y ubicarse dentro de un conjunto para de esta forma, analizar las posibles oportunidades existentes para INGEBOMBAS LTDA.. dentro del sector.

3.1.1 Análisis del sector en Colombia

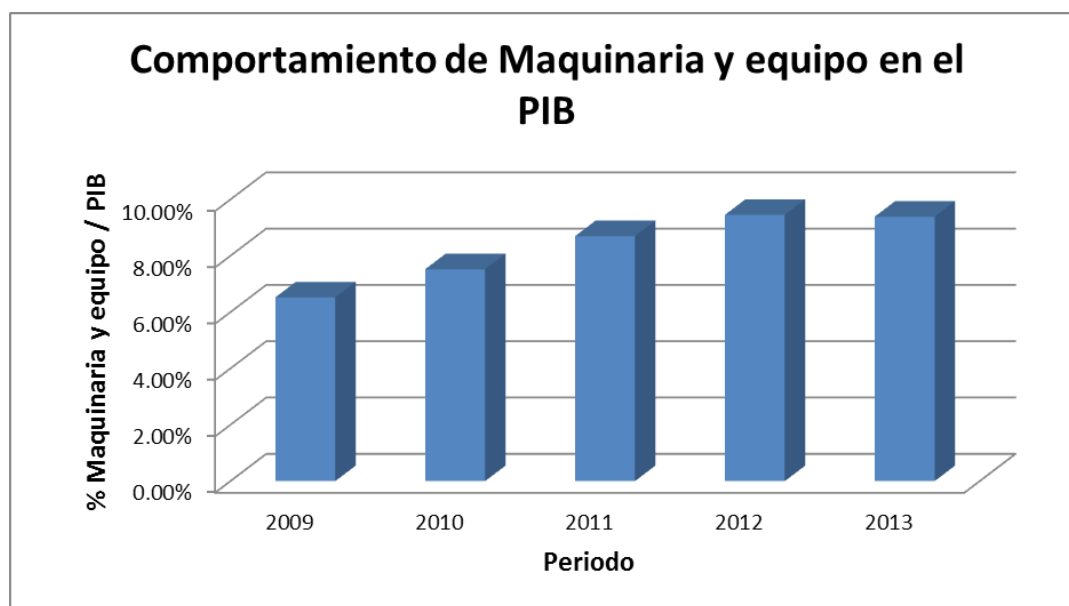
A continuación se presenta la evolución del PIB en Colombia, en comparación con el aporte del sector de maquinaria y equipo industrial dentro del mismo:

Tabla 3. PIB anual Colombia 2009 – 2013, producción del sector de maquinaria y equipo y participación del sector en el total del PIB

Periodo		Producto Interno Bruto - Oferta	Maquinaria y equipo	% Maquinaria y equipo / PIB
2009	Anual	408,379	26,648	6.53%
2010	Anual	424,599	31,950	7.52%
2011	Anual	452,578	39,359	8.70%
2012	Anual	470,903	44,519	9.45%
2013	Anual	490,950	46,106	9.39%
Fuente: Dane				

Fuente: DANE

Ilustración 2. Evolución de la participación del sector de maquinaria y equipo en el PIB 2009 - 2013



Fuente: DANE

De lo anterior se puede observar que el sector económico de maquinaria y equipo ha sido parte importante del producto interno bruto por diferentes factores, entre los cuales se encuentran los incentivos del gobierno al crecimiento del sector que va de la mano con los nuevos tratados de

comercio internacional firmados y los que ya entraron en vigencia. En los años transcurridos entre 2009 y 2012 la participación del sector de maquinaria y equipo en el PIB, presentó un crecimiento promedio de 1 % anual en el PIB y solo en el año 2013 presentó una baja de 0,06% respecto al año 2012, lo cual no es malo teniendo en cuenta que aunque no creció el sector, su participación en el PIB se mantiene en 9,39%, un 2,87% más que el año 2009. Todo esto sugiere que ese sector tiene muy buenos índices de crecimiento lo cual puede ser totalmente aprovechado por INGEBOMBAS LTDA..

Cuando la comparación se hace con las importaciones totales de Colombia, se encuentra lo siguiente:

Tabla 4. Comparación PIB Colombia 2009 – 2013, importaciones totales e importaciones del sector de maquinaria y equipo

Periodo		Producto Interno Bruto - Oferta	Importaciones Totales	Maquinaria y equipo	% Maquinaria y equipo / importaciones	% importaciones /PIB
2009	Anual	408,379	87,744	26,648	30.37%	21.5%
2010	Anual	424,599	97,260	31,950	32.85%	22.9%
2011	Anual	452,578	118,158	39,359	33.31%	26.1%
2012	Anual	470,903	128,730	44,519	34.58%	27.3%
2013	Anual	490,950	131,436	46,106	35.08%	26.8%
Fuente: Dane						

Ilustración 3. Evolución de la participación del sector de maquinaria y equipo en el PIB 2009 - 2013

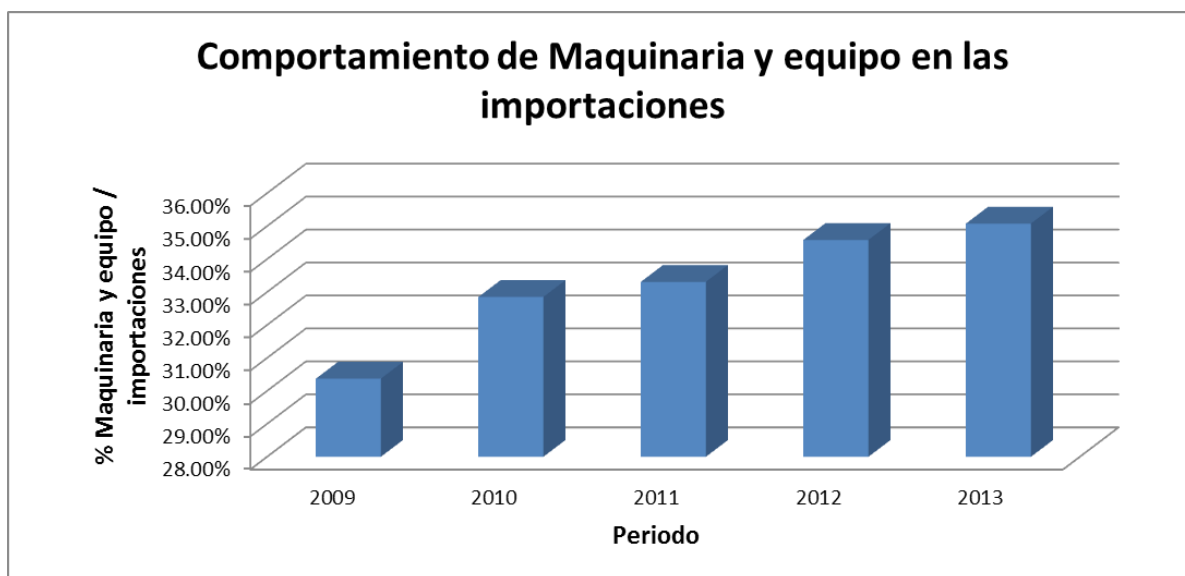
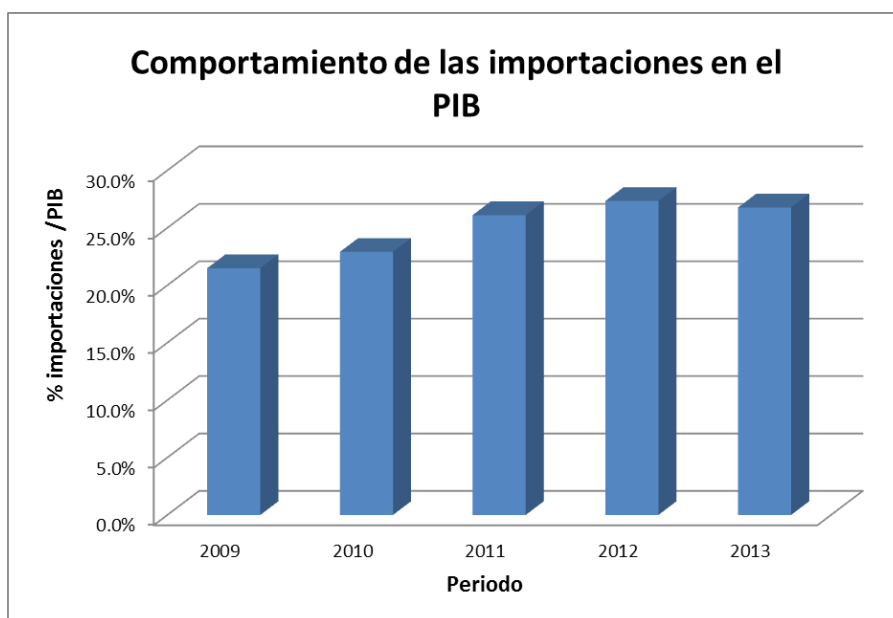


Ilustración 4. Evolución de la participación del total de las importaciones en el PIB 2009 - 2013



Fuente: DANE

El sector de maquinaria y equipos durante el periodo de tiempo de 2009-2013 ocupó en promedio el 33,24% de las importaciones totales dando un crecimiento promedio de 1,18%, lo cual es un valor alto y lo más importante es que en el año 2013 se generó un crecimiento de 0,5% que aunque no es alto si fue un crecimiento en el año donde el sector de maquinaria y equipos en el PIB genero una reducción en crecimiento.

3.1.2 Participación de INGEBOMBAS LTDA.. el sector

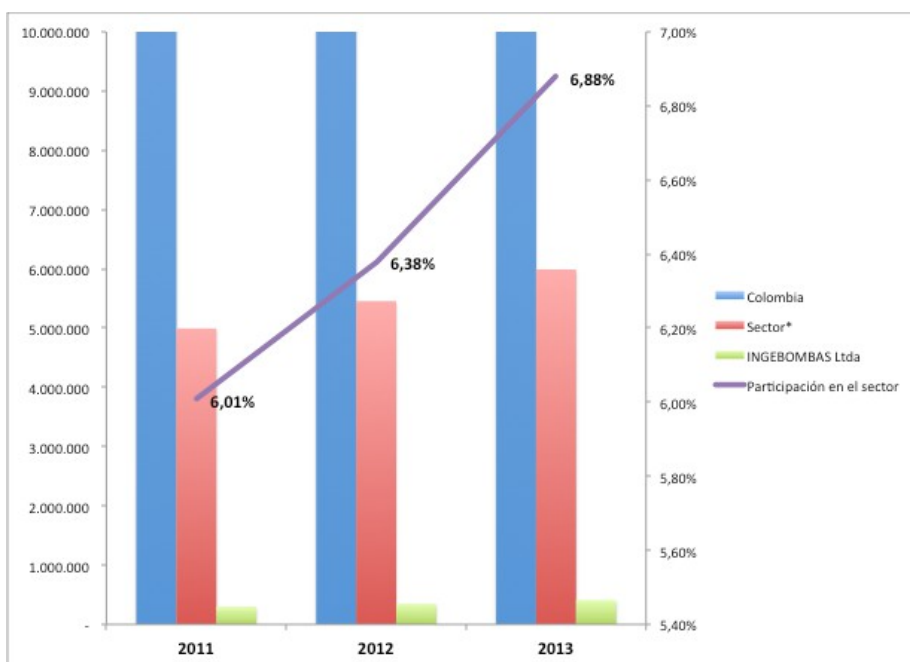
Ahora bien, en relación con las importaciones, el cuadro a continuación presenta la participación de INGEBOMBAS LTDA.. en el sector de venta de equipos y motores industriales, así como en el total de importaciones de Colombia.

Tabla 5. Comparación del total de importaciones en Colombia y la participación de INGEBOMBAS LTDA..

Importaciones USD/año					
	Colombia	Sector*	INGEBOMBAS Ltda	Participación en el sector	Participación en Colombia
2011	54.674.822	4.992.954	300.000	6,01%	0,55%
2012	58.087.854	5.454.940	348.000	6,38%	0,60%
2013	59.397.033	5.989.510	412.000	6,88%	0,69%

* Venta de equipos y motores industriales

Ilustración 5. Participación de INGEBOMBAS LTDA.. en las importaciones en Colombia y del sector de maquinaria y equipo



Fuente: DANE, www.trademap.org. Cálculos de las autoras

De lo anterior se puede ver que la participación de la empresa en el sector de importaciones de maquinaria y equipos industriales es de 6,42% en promedio; el cual ha estado aumentando a un ritmo de 0,4% anual.

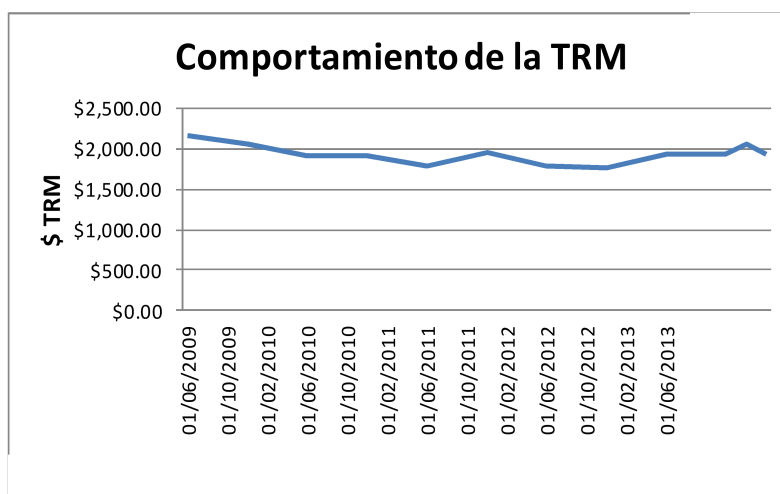
3.1.3 Oportunidades, riesgos y estrategias propuestas para el sector

Indudablemente las mayores oportunidades del sector se presentan con los incentivos que se le brinden a este y esperando que el crecimiento se mantenga constante como en los años 2009-

2013. El riesgo más sobresaliente es la volatilidad que tiene las divisas internacionales, esto es, el comportamiento del dólar y el euro. Si estas dos divisas generan crecimientos y estos se mantienen durante un periodo prolongado de tiempo INGEBOMBAS LTDA.. tiene que disponer de más recursos de efectivo para cumplir con los pagos a los proveedores internacionales generando más necesidades de efectivo en el flujo de caja.

A continuación se ilustra el comportamiento de la TRM en los últimos 5 años:

Periodo	TRM
30/06/2009	\$2,158.67
31/12/2009	\$2,044.23
30/06/2010	\$1,916.46
31/12/2010	\$1,913.98
20/06/2011	\$1,787.80
31/12/2011	\$1,942.70
30/06/2012	\$1,784.60
31/12/2012	\$1,768.23
30/06/2013	\$1,929.00
31/12/2013	\$1,926.83
21/02/2014	\$2,052.46
21/04/2014	\$1,930.62



Fuente: [Superintendencia Financiera de Colombia](http://www.superfinanciera.gov.co)
(www.superfinanciera.gov.co)

Los grandes beneficiados con las bajas del dólar son los importadores, es un buen momento para explorar nuevos nichos de mercado y satisfacerlos con productos novedosos.

3.2 SUBSECTOR DE BOMBAS PARA EL MANEJO DE AGUA

En relación con el producto, este se encuentra ubicado en el subsector de bombas para el manejo de agua. A continuación se presenta algunos puntos importantes relacionados con el mismo.

3.2.1 Análisis DOFA para el sector de bombas para el manejo de agua

A continuación se presenta un análisis DOFA para el sector de venta de bombas para el manejo de agua en Colombia, así como las estrategias propuestas para el mismo.

	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>El avance tecnológico y la preocupación por el cuidado del medio ambiente permiten innovar constantemente en la venta de los productos. Existen proveedores que pueden reemplazar a Grundfos y a Franklin</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZA</p> <p>Dos de las productores de bombas de agua más grandes, han traído representación propia al país compitiendo con costos</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <p>El sector en Colombia cuenta</p>	<p>DO:</p> <p>Estrategia de utilización y</p>	<p>DA:</p> <p>Estrategias de reducción de</p>

<p>con pocos productores nacionales, el sector depende del comercio internacional. Los costos de traslado son altos</p>	<p>aprovechamiento de los tratados comerciales con los países mayores exportadores de bombas, para atraer a nuevos proveedores para incursionar en el mercado colombiano</p>	<p>costos, asociaciones para importación de nuevos proveedores, fortalecimiento interno o tercerización. Utilización de beneficios tributarios. Se debe aprovechar el mercado actual mientras se penetra la nueva línea que se importará así mismo se planea prestar un servicio posventa con ventajas y mayor cobertura en comparación con los competidores</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Las bombas para manejo de agua son un producto variado y fácilmente adaptable, se utiliza en todos los sectores de la economía del país, industrias, hogares, etc.</p>	<p>FO:</p> <p>Se debe manejar un producto diferenciado y a la vanguardia en temas ambientales, que no haya sido comercializado en Colombia.</p>	<p>FA:</p> <p>Se puede establecer alianzas estratégicas con proveedores mundiales que no hayan incursionado en Colombia, así como negociar con los actuales proveedores algunas condiciones para mantener puntos claros en cuanto a la</p>

		venta de las bombas que ellos proveen.
--	--	--

3.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Para realizar el análisis interno de INGEBOMBAS LTDA., presentado a continuación, se utilizará una herramienta que ha sido desarrollada por el Banco Interamericano de Desarrollo – BID, llamado mapa de competitividad, el cual permite medir el nivel de competitividad de una empresa. Las respuestas han sido concertadas y analizadas con el gerente general se han obtenido los siguientes resultados.

3.3.1 Mapa de Competitividad

Tabla 6. Resultados Mapa de Competitividad

MAPA DE COMPETITIVIDAD	
	EVALUACION DEL AREA
1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	83%
2. PRODUCCION Y OPERACIONES	0%
3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	79%
4. COMERCIALIZACION	84%
5. CONTABILIDAD Y FINANZAS	95%
6. RECURSOS HUMANOS	85%
7. GESTION AMBIENTAL	83%
8. SISTEMAS DE INFORMACION	100%
NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA	73%

La herramienta presentada permite evaluar 6 áreas estratégicas de la empresa: planeamiento estratégico, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. El área de producción y operaciones no ha

sido evaluada, puesto que la empresa no produce ningún bien y por lo tanto los puntos que son evaluados no le aplican a este caso en particular.

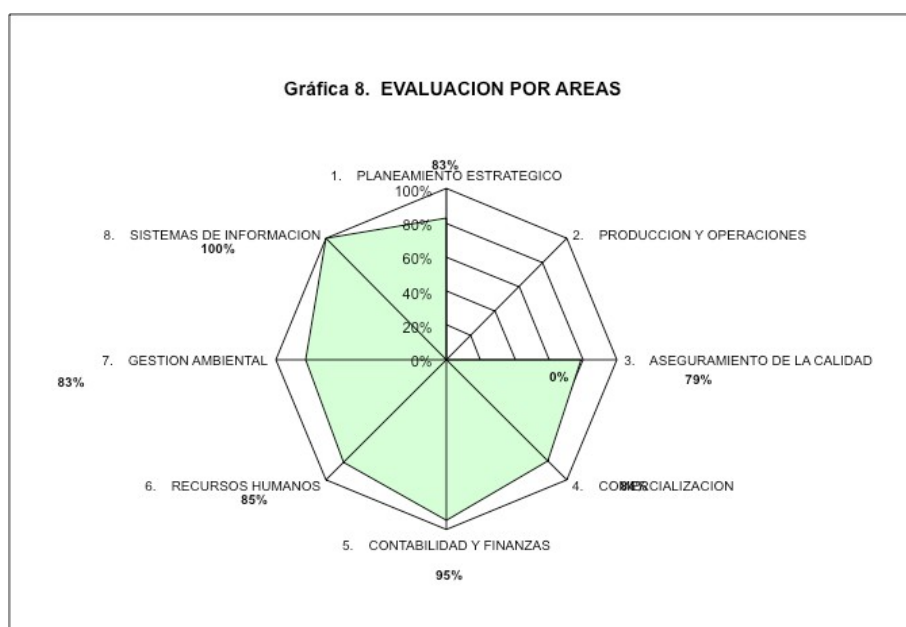
En el área de planeamiento estratégico se evalúa la planeación de la empresa frente a sus actividades en el corto, mediano y largo plazo; así como la evaluación que se hace del cumplimiento de la misma a través de indicadores. En cuanto al aseguramiento de la calidad, se busca evaluar la definición de los procesos de calidad, si estos son conocidos por todo el personal, y la evaluación que se hace del cumplimiento de los mismos. En relación con la comercialización, la herramienta busca conocer si los procesos de comercialización están definidos, se llevan a cabo y si son exitosos en relación con los resultados obtenidos por la empresa.

Más adelante en cuanto al área de contabilidad y finanzas, la herramienta indaga sobre la calidad del personal que maneja el tema, el orden, la actualización periódica y el cumplimiento del mismo frente a las normas exigidas. En el área de recursos humanos se busca conocer la interacción de la empresa con las personas que laboran en ella incluyendo a sus familias, para evaluar el bienestar de los mismos en su lugar de trabajo. En relación con la gestión ambiental se espera conocer en primer lugar el cumplimiento de la empresa frente a las normas ambientales exigidas relacionadas con su actividad; y en segundo lugar, si la empresa efectúa alguna clase de campaña para promover la sostenibilidad de los recursos y del medio ambiente. Finalmente, en el área de sistemas de información, la herramienta evalúa la actualización de los mismos, así como el porcentaje de las actividades y procesos de la empresa que se encuentran debidamente sistematizados.

En respuesta a lo anterior, se encuentra que el nivel de competitividad de la empresa es de 73%. El área de mejor resultado es contabilidad y finanzas, puesto que es en la cual se encuentra el

personal con mayor nivel educativo. Asimismo, se observa que el área de menor puntaje es el de aseguramiento de la calidad, en este punto se ha identificado que la empresa cuenta con procedimientos para asegurar calidad en los diferentes procesos, pero estos no se encuentran documentados ni son evaluados periódicamente.

Ilustración 6. Resultados Mapa de Competitividad



3.3.2 Análisis de competitividad

De acuerdo con los resultados obtenidos presentados anteriormente, se puede ver lo siguiente:

Tabla 7. Análisis resultados mapa de competitividad

ÁREA	FORTALEZA	DEBILIDAD	CONCLUSIÓN
1. Planeamiento Estratégico	Se ha encontrado que la empresa hace planeación estratégica a corto y mediano plazo, y es conocida por todos los que se encuentran involucrados	No se hace una medición del cumplimiento o desviación del plan estratégico	Es una fortaleza puesto que dentro del plan estratégico se contemplan las metas de ventas con base en el comportamiento de las mismas en años anteriores, y proyecciones de crecimiento, estudios de mercado y metas de ventas.
Producción y operaciones	Esta área no fue evaluada puesto que INGEBOMBAS LTDA.. es una importadora, comercializadora y distribuidora de maquinaria y equipos industriales; no produce ningún bien y no le aplican los puntos evaluados.		
Aseguramiento de la calidad	En cuanto a los procesos de calidad, estos se encuentran definidos y son conocidos por el personal que debe ejecutarlos	No se encuentran escritos ni plasmados en ningún documentos; igualmente no se realiza una evaluación sobre el cumplimiento,	Es una debilidad puesto que si los procesos no se documentan no son susceptibles de mejora ni se pueden identificar los problemas que se pueden estar generando debido a los inconvenientes que se puedan presentar y son desconocidos

		dificultades o posibles mejoras de los procesos	de los procesos de la empresa.
Comercialización	La estrategia para la comercialización está claramente definida y es conocida por todos los que deben ejecutarla	Las estrategias no se encuentran documentadas y por lo tanto no se evalúan oportunamente, han presentado resultados pero pueden estar sujetas a mejora. También hace falta incluir una evaluación de la satisfacción del cliente una vez realizada la venta.	Es una clara fortaleza para la empresa, puesto que tiene los canales de comercialización bien definidos, ha penetrado y tiene una porción considerable del mercado, conoce los clientes y sus necesidades, ha establecido los contactos, es capaz de suministrar servicios adicionales relacionados, y tiene bien definido el plan estratégico para extender su mercado.
Contabilidad y Finanzas	Esta área es la de mayor fortaleza en la empresa ya que	Se debería considerar innovar en algunas áreas	Es una fortaleza puesto que es un área importante y que ha acumulado experiencia

	cuenta con el personal más capacitado de todas las áreas y lleva un control detallado de los movimientos y las operaciones	con estrategias financieras o el uso de herramientas como los derivados financieros	suficiente como para mantener nuevos negocios.
Recursos Humanos	El gerente de la organización se preocupa por el bienestar y desarrollo de pertenencia de los empleados	Se podrán generar más programas de capacitación y actividades que involucren a la familia, pues estos sólo se realizan una vez al año.	Es una fortaleza pues la empresa cuenta con un personal comprometido y capaz, con potencial de innovación y mejora.
Gestión Ambiental	La empresa cumple con la normatividad ambiental que se le exige	No ha implementado planes internos para la implementación de una cultura ambiental	Es una debilidad puesto que si la empresa implementara cultura ambiental no solo podría reducir sus costos, sino que podría ofrecer productos amigables con el ambiente como un valor

			agregado a los productos actuales.
Sistemas de información	La empresa ha sistematizado la mayor parte de sus procesos con un sistema sólido y veraz que se le sirve de complemento en sus actividades cotidianas	Hace falta sistematizar todo lo relacionado con el manejo de inventarios.	Actualmente podría considerarse como una debilidad puesto que la sistematización de inventarios es una parte importante para el desarrollo del objeto de la empresa y que le permitiría llevar a cabo actividades constructoras de valor.

3.3.3 Análisis del área comercial

Dado que la actividad principal de la empresa es la venta de las bombas para el manejo de agua, el área comercial es determinante para el éxito en el desarrollo y crecimiento de INGEBOMBAS LTDA.. Es así que ésta área actualmente está compuesta por 5 vendedores y un jefe de ventas. Estos vendedores conocen todas las líneas de productos que se ofrecen en la empresa; sin embargo, cada uno opta por especializarse en una o dos líneas con las cuales se sientan más cómodos en cuanto al manejo y conocimiento técnico que puedan llegar a tener.

Igualmente, en la mayoría de los casos una línea de ventas específica le sirve para penetrar un sector, es decir, al mismo tiempo que se especializan en una línea de ventas, los vendedores pueden llegar a especializarse en un sector específico. Lo anterior, sin perjuicio de que

continuamente realicen actividades de exploración de nuevos clientes, nuevos sectores, nuevos contactos; incluso cuando se presentan grandes oportunidades de negocio en las que INGEBOMBAS LTDA.. no puede ocuparse de la totalidad de las actividades, han llegado a formar alianzas estratégicas con otras empresas que complementen la actividad. Por ejemplo, al vender unidades renales para diálisis, éstas utilizan una bomba para agua; no obstante para poder acceder al negocio es necesario aliarse con una empresa que pueda diseñar la unidad completa.

Cada uno de los vendedores devenga un salario básico, y gana comisiones según los montos vendidos, estas comisiones hacen parte del factor salarial para el vendedor.

El proceso de venta se realiza de la siguiente forma:

- 1 El vendedor hace contacto con el potencial comprador:
 - 1.1 En este caso pueden darse las siguientes modalidades: que el vendedor busque un cliente, que el vendedor aplique a una licitación, que el comprador contacte al vendedor por compras anteriores, que el vendedor contacte a un antiguo comprador.
- 2 El vendedor realiza una visita técnica o una asistencia técnica telefónica, para conocer las necesidades del cliente y verificar si las condiciones técnicas que están solicitando son realmente las adecuadas.
- 3 Después del análisis, el vendedor recomienda al cliente cuál es la mejor solución a su problema.
- 4 Si hay un acuerdo, el comprador debe enviar una orden de compra a la empresa para el despacho de los equipos.

- 5 Si el cliente lo solicita, se incluyen en este punto los servicios.
- 6 La forma de pago es pactada dependiendo del cliente, el monto, el tipo de negocio.
- 7 Una vez se hace el despacho, si el cliente lo ha solicitado, se hace la instalación del equipo.
- 8 Se ofrece una garantía por los equipos y una garantía pos venta por los servicios que se hayan prestado.

Conclusiones acerca del área comercial:

Una vez se ha realizado el análisis del funcionamiento del área comercial, se puede concluir lo siguiente:

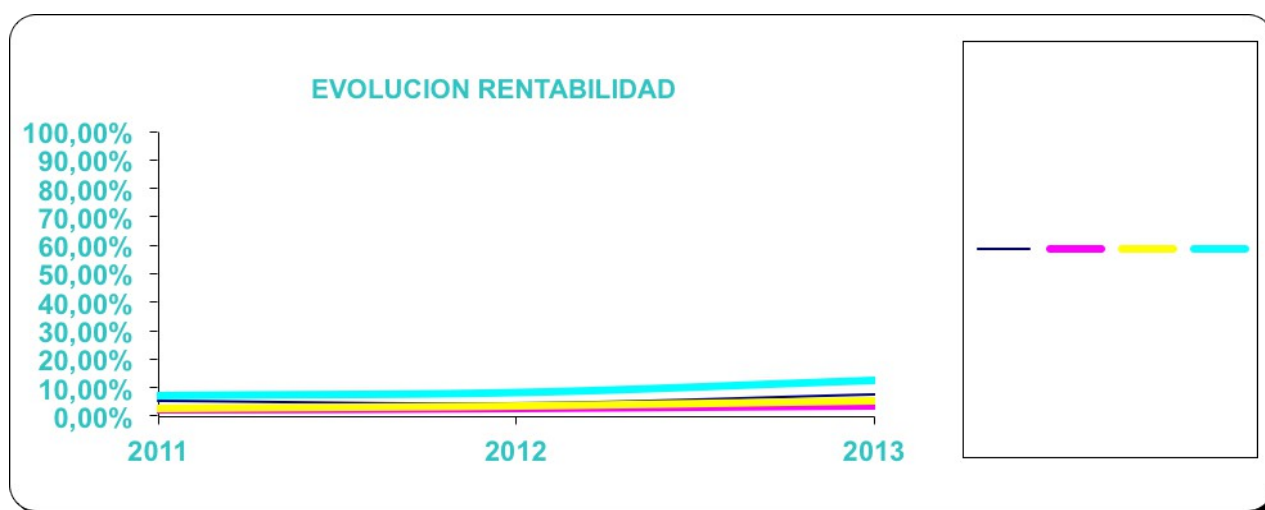
- Hace falta documentar el proceso de venta de los equipos en la empresa
- Junto con la documentación del proceso, es necesario asignar claramente las responsabilidades de cada uno de los empleados que participan.
- Es necesario dejar reglas claras (que pueden ser flexibles), en cuanto a las formas de pago.
- En algunos casos se han despachado pedidos sin orden de compra, lo cual puede resultar altamente riesgoso para el posterior pago.
- Podrían negociarse con los vendedores, porcentajes de comisión proporcionales al monto de la venta, es decir, si la venta supera un monto determinado, el porcentaje de comisión podría ser mas alto.

3.3.4 Indicadores Financieros

Para el análisis de los indicadores financieros se utiliza la herramienta financiera MAF, con los siguientes resultados:

- Evolución de la Rentabilidad:

Ilustración 7. Evolución de la rentabilidad



El crecimiento de la rentabilidad es positivo en los últimos tres años, hay que tener presente que la rentabilidad del sector es constante.

INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 8. Indicadores financieros 2011 - 2013

INDICADORES	2011	2012	2013	Promedio
Razón Corriente	1.45	1.57	1.56	1.52
Prueba Ácida	0.88	0.97	0.99	0.95
Capital de trabajo \$ 000 MM	-738,274,622.00	-837,097,093.73	-825,691,496.97	-800,354,404.23
Plazo En Días De Cartera Clientes	123	142	127	131
Plazo En Días De Proveedores	170	163	332	222
Días De Existencia De Inventarios	109	113	99	107
Ciclo De Efectivo (Días)	62	92	-106	16
Nivel de endeudamiento	61.81%	57.07%	57.23%	58.70%
Oblig financieras egresos no OP/ Ing OP	3.12%	3.73%	3.64%	3.50%
Margen Operacional	5.22%	4.34%	7.44%	5.67%
Margen Neto	1.73%	2.38%	3.27%	2.46%
Rentabilidad Del Activo (R.O.I)	2.72%	3.48%	5.29%	3.83%
Rentabilidad Sobre Patrimonio	7.12%	8.10%	12.37%	9.20%
Gastos admon/ Ing Op	22.06%	21.31%	18.89%	20.75%
Gastos Vtas/ Ing Op				
Ing no oper / Ing Op	3.06%	3.58%	1.30%	2.65%
Egre no oper / Ing Op	3.12%	3.73%	3.64%	3.50%
Variación En Ventas		-10.3%	9.9%	-0.23%
Crecimieb en gadm+gvlas		-13.3%	-2.6%	-7.99%

- Explicación indicadores financieros:

Razón corriente: Por cada peso del pasivo corriente, INGEBOMBAS cuenta con 1.45, 1.57 y 1.56 de respaldo en el activo corriente, para los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente. Este indicador de liquidez, es aceptable por el tipo de sector en que se encuentra.

Prueba ácida: Por cada peso que se debe en el pasivo corriente, se cuenta en promedio con \$0.95 para su cancelación, sin necesidad de acudir a la realización de los inventarios. El resultado está muy cerca al punto de equilibrio.

Capital de trabajo: para los años que se estudian, el promedio de los excedentes es de \$800. 354.000, una vez cancelado los pasivos corrientes. Son fondos permanentes para atender las necesidades de la operación normal de la empresa.

Plazo en días de cartera: El tiempo promedio concedido a los clientes, como plazo para pagar su crédito es de 131 días.

Plazo en días de proveedores: El tiempo promedio concedido por los proveedores, como plazo para pagar las cuentas por pagar es de 222 días.

Días de existencia del inventario: INGEBOMBAS tiene existencias para atender la demanda de sus productos para 107 días, ya sea para convertirlos en cuentas por cobrar o en efectivo. Depende de la política de venta.

Nivel de endeudamiento: De los activos que posee la empresa, debe el 58.7% en promedio.

Rentabilidad sobre el activo: Se observa un crecimiento en el indicador, pasa de 2.72% en el 2011 a 5.29% en el 2013. Situación favorable para el inversionista

Rentabilidad sobre el patrimonio: Se observa un crecimiento en el indicador, pasa de 7.12% en el 2011 a 12.37% en el 2013. Situación favorable para el inversionista

Gastos Admon/Ing Operacionales: Representa en promedio el 21% de los ingresos operacionales, se observa una optimización en este ítem disminuyendo un 3% los gastos administrativos respecto del año 2011.

En el Anexo 1 se encuentran los estados financieros utilizados para realizar el análisis presentado.

3.3.5 Estrategias propuestas sobre competitividad e indicadores financieros

Una vez se han obtenido los resultados se puede ver que al trabajar sobre ciertos aspectos tales como la documentación de los procesos de calidad establecidos, la evaluación de la satisfacción del cliente en situaciones posventa y el control de la rotación del inventario, el nivel de competitividad de la empresa aumentaría aún más su nivel actual.

Se sugiere en este aspecto implementar sistemas de seguimiento y control de los inventarios, así como implementar un plan de evaluación de la satisfacción del cliente pos venta que permita tomar medidas correctivas en caso que sea necesario e implementar servicios que pueden dar valor agregado a los procesos actuales y que no han sido identificados.

Es necesario documentar todos los procesos de calidad para que de esta forma se garantice que son claros para todo el personal en los cuales se incluyan indicadores que permitan medir los resultados de su implementación.

Es importante resaltar que aunque los resultados son favorables, existe un riesgo en la empresa por la poca variedad de proveedores, los cuales han incursionado con representación propia en el mercado colombiano desde el año 2012. Es así, que teniendo en cuenta los resultados en materia de competitividad, se espera buscar alternativas de diversificación que le permitan a INGEBOMBAS LTDA. explotar su conocimiento, experiencia y trayectoria y al mismo tiempo evitar que se vea afectada por los pocos proveedores que posee en el momento.

De acuerdo con lo anterior, las propuestas para el aumento de la competitividad de la empresa son las siguientes:

1. Medir periódicamente la planeación de ventas en relación con la ejecución de las mismas.

2. Documentar y medir por medio de indicadores los procesos establecidos para el aseguramiento de la calidad.
3. Realizar evaluaciones y encuestas para conocer la satisfacción del cliente una vez finalizada la venta o prestado el servicio solicitado.
4. Fortalecer el recurso humano por medio de actividades que involucren a la familia de los trabajadores.
5. Incorporar en todos los procesos temas relacionados con el cuidado del medio ambiente, como la reducción del papel utilizado o campañas de reciclaje o ahorro del agua.
6. Establecer un sistema de información, seguimiento y control del inventario.

3.3.6 Plan de Acción

A continuación se propone un plan de mejoramiento en las áreas en las que se obtuvo el más bajo puntaje, se debe tener en cuenta que para el Plan de Acción se considera como año 0 el año 2015:

Tabla 9. Plan de Acción

Área	Objetivo	Estrategia	Plazo	Indicador	Responsable
Planeación	Medir periódicamente la planeación de ventas en	Implementar procesos de calidad en los que se incorpore la medición de	1 año	Documento de procesos de calidad	Gerencia

	relación con la ejecución de las mismas	la ejecución de las ventas en relación con la planeación inicial.			
Gestión de la calidad	Documentar los procesos de calidad	Documentar y evaluar los procesos de calidad actualmente establecidos	2 años	Documento de procesos de calidad	Gerencia
Comercialización	Realizar evaluación de satisfacción del cliente	Implementar procesos para evaluar la satisfacción del cliente	1 año	% de clientes que han respondido encuestas de evaluación de satisfacción	Jefe de ventas
Recursos Humanos	Fortalecer el recurso humano por medio de actividades	Realizar actividades que involucren a la familia de los	1 año	Número de actividades realizadas que involucran a la familia /	Gerencia

	que involucren a la familia de los trabajadores	trabajadores		Número de actividades realizadas	
Gestión Ambiental	Incorporar en todos los procesos temas relacionados con el cuidado del medio ambiente	Definir actividades y procesos que fomenten el cuidado del medio ambiente	1 año	Documentación de los procesos en los que se encuentren involucradas las actividades y procesos que fomenten el cuidado del medio ambiente	Gerencia
Planeamiento Estratégico	Implementar un proceso de seguimiento y control de inventarios	Documentar y sistematizar el procesos para el seguimiento y evaluación de los movimientos de los	2 años	Sistema de información implementado y en funcionamiento	Administración y Sistemas y soporte tecnológico

		inventarios			
--	--	-------------	--	--	--

3.3.7 Análisis del potencial comercial de la empresa

De acuerdo con los resultados presentados, se encuentra que la empresa tiene ***potencial alto*** para incursionar más en el mercado colombiano y ampliar su mercado, más aún si se toman decisiones relacionadas con la diversificación de productos y proveedores.

4 ANÁLISIS DE MERCADOS

El presente capítulo abarca la inteligencia de mercados desarrollada para determinar la importación de bombas desde Alemania, así como las estrategias comerciales para su comercialización y aceptación en el mercado colombiano; se analizará el sector de los servicios públicos en Colombia, toda vez, que los clientes potenciales están enfocados en dicho sector. Las bombas son esenciales en todo tipo de edificios e instalaciones; ya sea industrial, comercial, público o privado, una gran oportunidad para el ahorro de energía.

4.1 ANÁLISIS INGEBOMBAS LTDA.

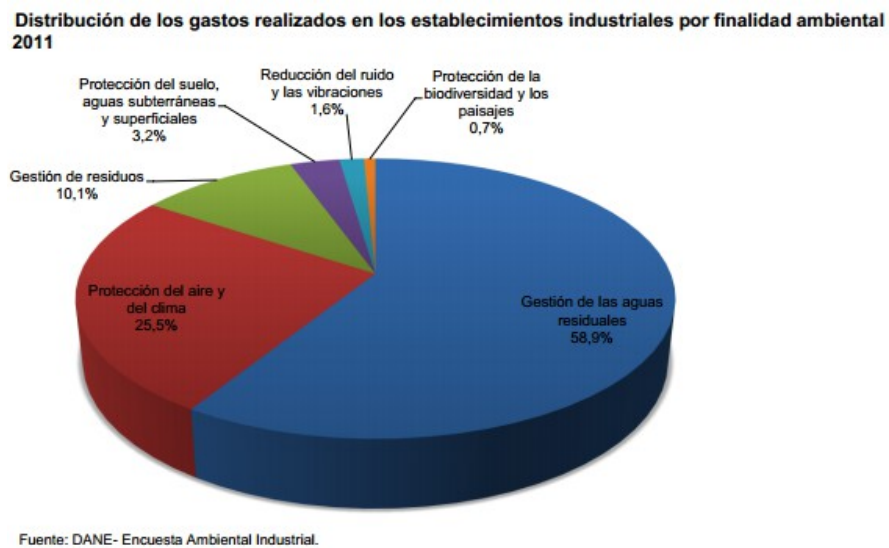
4.1.1 Clientes actuales y clientes potenciales de INGEBOMBAS LTDA.

Los clientes actuales de la compañía se encuentran presentes en su mayoría dentro del sector de la industria y la manufactura. De acuerdo con las investigaciones del DANE, para el año 2011 los establecimientos industriales hicieron inversiones en protección ambiental por \$290.320 millones corrientes. Estas inversiones están constituidas principalmente por la compra o adquisición de maquinaria y equipos, tierras y terrenos, y construcciones y edificaciones, con la finalidad de prevenir, mitigar y controlar los impactos ambientales.

Los gastos por finalidad ambiental realizados por los establecimientos industriales en 2011 ascendieron a \$310.777 millones corrientes, representados en materias primas, mantenimiento, pequeñas herramientas y gastos operativos que realizaron los establecimientos industriales asociados al manejo del medio ambiente.

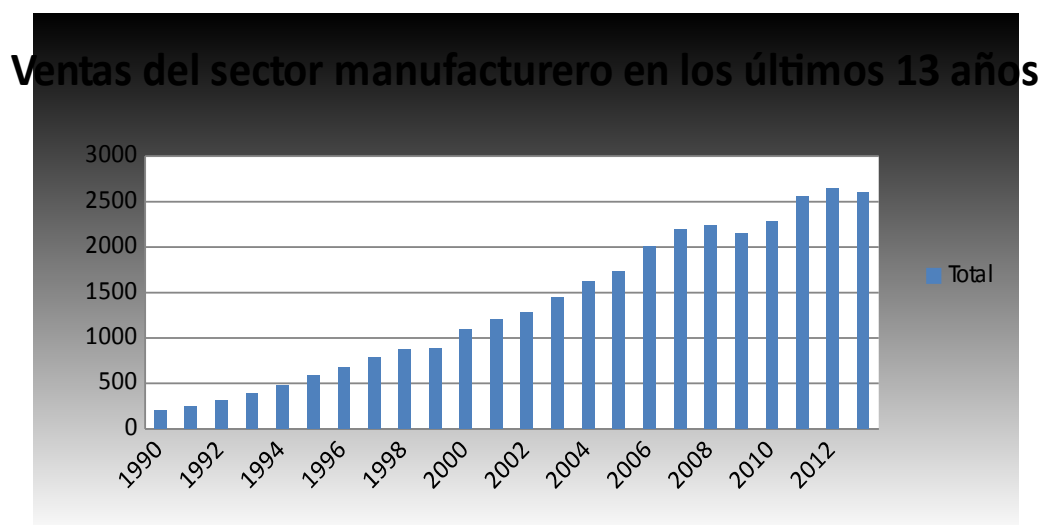
La siguiente gráfica, refleja dicho comportamiento:

Ilustración 8. Distribución de gastos realizados en los establecimientos industriales por finalidad ambiental



Uno de los indicadores para medir el sector son las ventas anuales, a continuación una gráfica que representa su comportamiento:

Ilustración 9. Ventas del sector manufacturero 1990 - 2013



Fuente: DANE Resultados Históricos

A continuación se presentan los clientes actuales de INGEBOMBAS LTDA.S, a los cuales se pretende llegar con el nuevo concepto ambiental para el tratamiento de aguas residuales.

- **Cientes Actuales**

Tabla 10. Clientes actuales INGEBOMBAS LTDA.

CLIENTES ACTUALES		
EMPRESA	DIRECCIÓN	CIUDAD
CUEROS VELEZ	CLLE 29 52 115	MEDELLIN
ARGOS	CL 7 D43 A 99	MEDELLIN
PELCO	CR 48B 99 59	MEDELLIN
SABMILLER	CR 53A 127 35	TOCANCIPA
EMGESA	CR 11 82 76 P 4	TOCANCIPA
TRUCHAS SURALAS SAS	CA 8 1 22	CHOCONTA
COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL PACANDE LTDA	CL 8 10 69	NEIVA
PORTUGAL COLOMBIA NEGOCIOS INTERNACIONALES SAS	FI LA CUADRITA	SILVANIA
COMPAÑÍA PROCESADORA Y DISTRIBUIDORA DE LACTEOS LTDA	CA 6 BR CAPELLANIA	CAJICA
POTREROS DE SAN JOSE LTDA	CC CENTRO CHIA C/EMPRESARIAL OF 423	CHIA
PROMOTORA TERMOPACIFICO SA	AV 3 N 8 24 OF 301	CALI
COMPAÑÍA DE ELECTRICIDAD DE TULUA	CL 29 23 45	TULUA
DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE ENERGIA ELECTRICA SA	CR 24 A 14 25	PALMIRA

Fuente: INGEBOMBAS LTDA.

▪ Clientes Potenciales

El trabajo de investigación pretende penetrar el sector de los servicios públicos en Colombia, toda vez, que existe un potencial importante para comercializar las bombas con fines ambientales. El desarrollo normativo en materia ambiental ha permitido el establecimiento de Planes de Saneamiento y Manejo de Vertimientos - PSMV, en los cuales se insta a los prestadores del servicios de alcantarillado, operadores de rellenos sanitarios, industrias y otros que realicen descargas de aguas residuales a fuentes de agua, a que realicen en tratamiento de sus aguas antes de ser descargadas. Actualmente en Colombia la población de empresas de acueducto y alcantarillado asciende a 1.300, es por esto que se considera un mercado objetivo importante, estos sectores a los cuales la normatividad ambiental se

encuentra enfocada. Se incluye la calificación FITCH, con el propósito de evidenciar su estabilidad y estrategias financieras.

Mercado Objetivo:

Tabla 11. Clientes potenciales INGEBOMBAS LTDA. - Mercado objetivo

CLIENTES POTENCIALES				
CLIENTES	DIRECCIÓN	CIUDAD	FITC H	DATOS DE INTERÉS
EMPRESA DE ACUEDUCTO DE BOGOTA	AV CLL 24 N 37 15	BOGOTA	AAA	Compromiso pacto global de la ONU, En cuanto al medio ambiente desarrollan proyectos de compromiso con la sostenibilidad ambiental
				Macroproyecto: 2012-2016: La construcción, renovación, rehabilitación o reposición de todos los elementos que hacen parte de los sistemas troncal, secundario y local de alcantarillado combinado
EMPRESA DE ACUEDUCTO DE VILLAVICENCIO	CLL 39 CR 20 BARRIO PARAISO	VILLAVICENCIO	BBB-	METAS: Optimizar la infraestructura del sistema de acueducto

				<p>ESTRATEGIAS: Fortalecer los procesos mejorando las maquinarias</p> <p>POLITICA AMBIENTAL: Mejoramiento de la calidad de nuestras fuentes receptoras de vertimientos producto del consumo de agua servida por parte de nuestros 86.434 usuarios, las cuales son transportadas mediante el sistema de Alcantarillado municipal</p>
EMPRESA DE ACUEDUCTO ZIPAQUIRA – EAAAZ	AV 15 N 1 SUR	ZIPAQUIRA	BB	OBJETIVOS: Medio ambiente saludable y sostenible
EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN	CR 58 42 125	MEDELLIN	AAA	Gestión Ambiental - proyecto ITUANGO.
SERVICIUDAD	AV SIMON BOLIVAR N 36 44	RISARALDA	BBB	OBJETIVOS: Instalación de redes de acueducto en áreas de expansión
DE ACUEDUCTO Y ASEO BARANQUILLA SA ESP	CR 58 67 09	BARRANQUILL A	AAA	Sistemas de Gestión: Mostrar en forma consolidada las consideraciones de orden ambiental definidas en la normatividad vigente, así mismo fija criterios básicos y requisitos mínimos de actuación por parte de las personas prestadoras de los servicios del sector, denominados medidas de manejo ambiental que se deben seguir para

				la construcción y operación de obras de los sistemas de acueducto, alcantarillado y aseo que se desarrollen en la República de Colombia con el fin de minimizar o mitigar los impactos. Ampliación y rehabilitación de alcantarillados
AGUAS DE CARTAGENA	CR 13B N 26 78 SECTOR PAPAYAL	CARTAGENA	AA+	
AGUAS DE MANIZALES	AVENIDA KEVIN ANGEL N 59 181	MANIZALES	AA+	
ACUEDUCTO METROPOLITANO DE BUCARAMANGA	DIAGONAL 32 N 30A 51	BUCARAMANGA	AA-	
AGUAS DE URABA ESP	CR 58 N 42 125 P 6	MEDELLIN	A-	
EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS FUSAGASUGA	AV LAS PALMAS N 4 66	FUSAGASUGA	A-	
EMPRESA SANITARIA DEL QUINDIO - ESAQUIN	CR 14 N 22 30	ARMENIA	BBB-	
EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE CAJICA	cl 3 sur N 1 07	CAJICA	BB-	

EMPRESAS PUBLICAS DE NEIVA	CR 6 N 6 02 ESQUINA	NEIVA	B	
EEVVM	CR 64 N 103EE 98	MEDELLIN	AA	

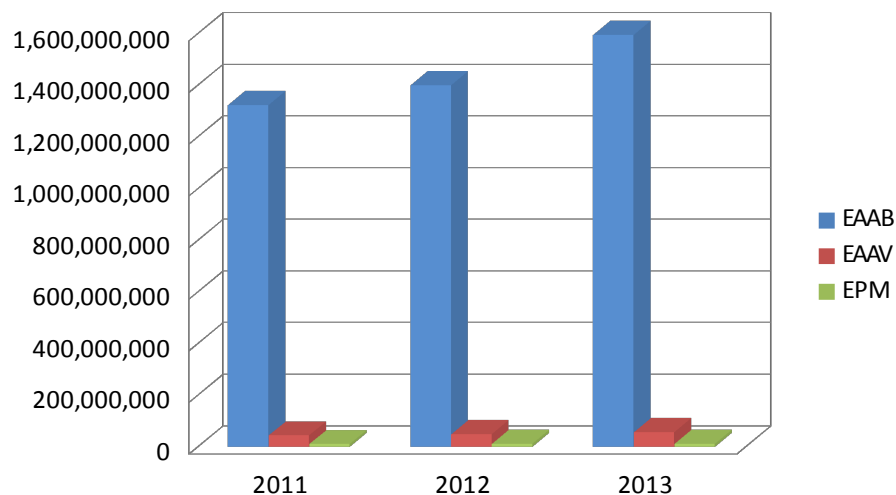
Fuente: INGEBOMBAS LTDA..

Cada día el mercado colombiano demanda proyectos ambientales para tratamiento de las aguas residuales, sector público o privado tiene responsabilidad con el medioambiente. Este mercado está en proceso de expansión.

4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR DE SERVICIOS PÚBLICOS EN COLOMBIA

En los últimos años el sector ha venido creciendo, puesto que el Gobierno Nacional ha desarrollado iniciativas para la inversión en acueducto y alcantarillado en las diferentes regiones del país.

Ilustración 10. Inversión en alcantarillado empresas de acueducto y alcantarillado de Bogotá, Villavicencio y Medellín 2011 - 2013



Fuente: Desarrollado por las autoras



Actualmente, existe un gran potencial en este sector, a la fecha se adelantan 990 obras con una ejecución de \$4.2 billones lo cual está influyendo altamente sobre la economía del país.

De acuerdo con el DANE, el sector de obras civiles tuvo un crecimiento de 10.4%, y el mayor aporte se presentó en obras de acueductos y alcantarillados que arrojó una variación de 48,4% en el crecimiento del sector, explicó el funcionario del DANE. (Fuente: <http://www.dinero.com/pais/articulo/apertura-proyectos-acueducto-minvivienda/196409>)

4.3 MARKETING MIX COMPETIDORES

Tabla 12. Marketing Mix principales competidores INGEBOMBAS LTDA.

MARKETING MIX COMPETENCIA

PROVEEDOR	PRODUCTO	Imagen	P/ sin IVA	CANAL	COMUNICACIÓN
Grundfos Colombia	Bomba S		11.800.000	El canal de distribución es directo, toda vez que Grundfos posee representación en Colombia y también utiliza distribuidores colombianos, INGEBOMBAS, BOMBAS DE COLOMBIA, para la comercialización.	La fortaleza de la comunicación se encuentra en su página web, posee la revista de la agua y demás información para el cliente sobre la bondad de sus productos.
Franklin Electric Colombia	Serie FWS		11.300.000	El canal de distribución es directo, toda vez que Franklin electric posee representación en Colombia y también utiliza distribuidores colombianos, INGEBOMBAS, BOMBAS DE COLOMBIA, para la comercialización.	La fortaleza de la comunicación se encuentra en su página web, prepara convención para los distribuidores en un México. Ofrece programa gratuito con el fin de aumentar el conocimiento de sistemas de bombeo.

4.4 INTELIGENCIA DE MERCADOS

La inteligencia de mercados desarrollada a continuación, pretende determinar el mix de mercado más adecuado para la comercialización las bombas para el tratamiento del agua.

4.4.1 Producto a Importar

Las necesidades del mercado colombiano se encuentra en la importación de bombas de manejo de agua, por lo tanto, se analiza el producto ofrecido por Wilo de Alemania, Grundfos de Dinamarca y Franklin de Estados Unidos:

Tabla 13. Selección de productos para el mercado nacional

SELECCIÓN DE PRODUCTOS PARA EL MERCADO NACIONAL				
	Pregunta	PUNTAJE		
		WILO	GRUNDFOS	FRANKLIN ELECTRIC
TOTAL		95	96	91
ATRIBUTOS INTRINSECOS Y DE PRODUCCION	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN MATERIAS PRIMAS	3	3	2
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN DISEÑO	3	3	2
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN PROCESO DE PRODUCCION	3	3	2
	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN CALIDAD	3	3	2
	El producto tiene tramitados sus criterios de origen ante el Ministerio de Comercio Industria y Turismo	1	3	3
	El producto cumple normas de autoridades nacionales.	3	3	3
	El producto cumple normas de autoridades internacionales.	3	3	3
	El producto se identifica por algún código o referencia.	3	3	3
	Existe suficiente oferta de materias primas e insumos que permitan cumplir con entregas oportuna	3	3	3
	Comparado con productos en el exterior el producto se DEBE adecuar	3	3	3
	Ciclo de vida del producto. La empresa tiene identificado el nivel de competitividad del producto seleccionado para los mercados internacionales.	3	3	2
	El producto es un producto único en el mercado.	2	2	2
El producto cumple con normas ambientales.	3	2	2	
ATRIBUTOS EXTERNOS	SE TIENE VENTAJA COMPETITIVA O INNOVADORA EN EMPAQUES	2	2	2
	LAS ETIQUETAS CUMPLEN CON REQUERIMIENTOS INTERNACIONALES	3	3	3
	Las cajas de cartón utilizadas como embalaje cuentan con la identificación de la empresa.	3	3	3
	Se TIENE identificado el embalaje adecuado para el mercado internacional.	3	3	3
	El producto requiere de pictogramas para su manipulación.	3	3	3
	Existe alguna presentación en medios visuales	3	3	3
ATRIBUTOS INTANGIBLES	Se ajusta el empaque a las necesidades internacionales	3	3	3
	El producto cuenta con POLITICA DE manejo de garantía.	3	3	3
	El producto tiene definida la política de servicio y post venta.	3	3	3
	Se cuenta físicamente con un manual de uso, almacenamiento y seguridad	3	3	3
	La marca del producto se encuentra registrada ante la Super. De Industria y Comercio	1	3	3
	El producto se encuentra patentado ante alguna entidad.	3	3	3
OTROS ASPECTOS	El manual se encuentra en idioma español-inglés.	3	3	3
	Cuenta con ficha técnica.	3	3	3
	Cuenta la empresa con capacidad de producción para el mercado internacional. (Relacionada con el producto seleccionado).	3	3	3
	SE POSEEN Los recursos técnicos, y profesionales y financieros necesarios para su comercialización.	3	3	3
	La ficha técnica identifica los costos directos e indirectos del proceso productivo.	2	1	1
	El producto muestra Crecimiento de las ventas en los últimos tres años	3	2	2
Se tiene establecido el costo de producción	3	3	3	
Se ha identificado su partida arancelaria.	3	3	3	
Conoce si el producto cuenta con preferencias arancelarias.	3	3	3	

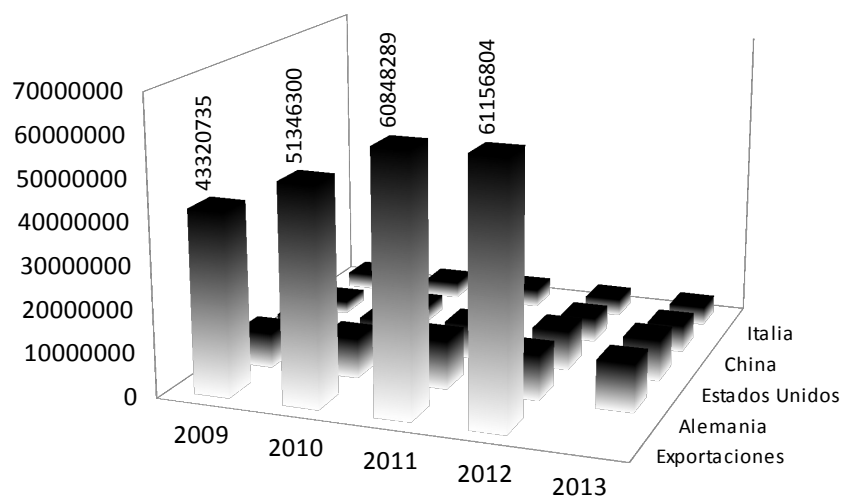
El producto Grundfos se encuentra levemente por encima de Wilo S.E; su mejor posición no la hace el producto como tal, sino, los trámites que se requieren en Colombia para registrar el producto WILO. Una vez realizados los trámites de registro de marca, WILO queda en primer lugar, reflejando las bondades de su producto.

4.4.2 Países proveedores:

- Exportaciones e Importaciones de bombas para el manejo del agua

Específicamente en cuanto a la exportación de bombas a nivel mundial se encuentra lo siguiente:

Ilustración 11. Exportaciones mundiales de bombas de agua. Valores de miles de USD

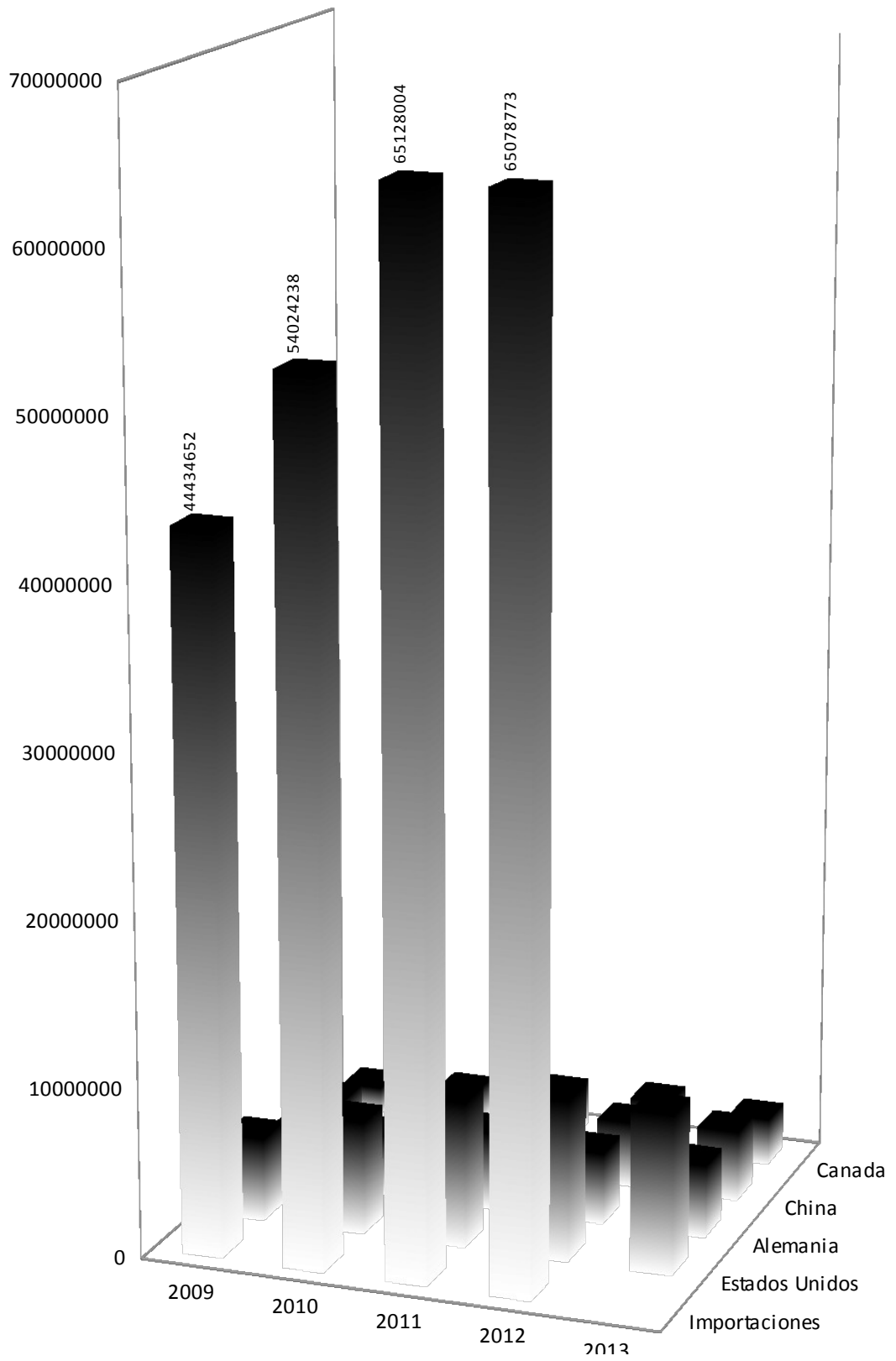


Fuente: www.trademap.org

Se puede ver que las exportaciones de bombas para el manejo del agua presentaron aumentos del 18% en promedio anual, entre los años 2009 a 2011, teniendo un aumento considerablemente menor para el 2012 y presentando recuperación en el 2013 para los países observados. Dentro de estos países se observa que Alemania es el país con mayor nivel de exportaciones del producto, seguido de Estados Unidos, China e Italia quienes concentran el 60% de las exportaciones mundiales.

En cuanto a las importaciones, se encuentra un panorama similar:

Ilustración 12. Importaciones mundiales de bombas de agua. Valores de miles de USD



Fuente: www.trademap.org

Se puede ver que los países que más importan bombas para el manejo de agua son Estados Unidos, Alemania, China y Canadá; quienes agrupan solamente el 35% de las importaciones totales, mientras que el 70% de las importaciones mundiales se distribuye entre 20 países. Esto indica que la utilización de bombas para el manejo de agua se realiza en todos los países con la misma importancia, puesto que es un producto que puede utilizarse en varios sectores de la economía y no tiene mayor distinción entre uno y otro. Colombia por su parte se encuentra en el puesto 41 de los países importadores de bombas para el manejo del agua.

De esta forma, se realiza la preselección de países proveedores, con cifras suministradas por trademap.

Tabla 14. Preselección de mercados internacionales

PRESELECCION DE MERCADOS INTERNACIONALES										
PAISES	EXPORTACIONES DEL MUNDO					IMPORTACIONES DE COLOMBIA			INTELEXPORT	
	2009	2010	2011	2012	2013	2011	2012	2013	TRATADO	ARANCEL
Alemania	1,990,098	1,998,273	2,283,102	2,181,864	2,420,884	3,259	3,681	4,128	AC CON UE	12.30%
China	856,572	1,201,660	1,494,094	1,670,896	1,904,547	5,367	11,008	7,122	-	-
Estados Unidos	1,049,059	1,158,431	1,284,050	1,603,348	1,667,087	75,242	78,813	91,060	TLC EEUU	0%
Japon	1,020,167	974,033	1,031,484	956,837	790,891	417	745	431	-	-
Francia	895,492	867,638	971,886	951,082	1,054,136	0	0	0	AC CON UE	12.30%
Italia	642,851	815,149	888,704	846,527	942,098	3,259	3,681	4,128	AC CON UE	12.30%
Reino Unido	450,497	467,099	451,482	644,788	620,694	832	746	459	AC CON UE	12.30%
Dinamarca	579,908	643,654	590,925	559,821	517,804	653	562	414	AC CON UE	12.30%

El resultado arroja que el principal país exportador es Alemania, superando a China y Estados Unidos. Y para las importaciones de Colombia el primero es Estados Unidos como

primer socio comercial de Colombia; en segundo lugar la Unión Europea de la cual de la cual hace parte Alemania.

- Alemania



Alemania es la tercera economía del mundo y ostenta una posición líder en el ámbito internacional. En Europa es el mercado más importante, con el producto nacional bruto más alto de toda la Unión Europea, 3.4 billones USD (2012), y es el país europeo con mayor número de habitantes, 89 millones. En el ámbito internacional, la República Alemana ocupa el segundo lugar después de Estados Unidos en el comercio y en el sector servicios.

Su capital es Berlín y su moneda el Euro.

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Alemania es de Abril de 2014 y fue del 1.3%.

Alemania se encuentra el 21° puesto del Doing Business, de los 189 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad para hacer negocios. Se presenta como un importante centro económico gracias a unas empresas innovadoras y con gran actividad en el panorama internacional, a una mano de obra especializada y motivada, a un sistema educativo reconocido a escala mundial, a una infraestructura extraordinaria y a su posición como líder en investigación y desarrollo. Debido a su situación geográfica en el centro de Europa, no sólo

tiene acceso a los nuevos mercados del sur y del este de Europa, sino también a los países fronterizos de la UE.

Cultura: Las actitudes alemanas están enfatizadas en el orden y la formalidad, por lo que se requiere un acercamiento bien planificado, con semanas de anticipación, manejando niveles apropiados de respeto, la puntualidad es extremadamente importante, si se estuviese llegando tarde a una reunión, se debe notificar con tanta anticipación como se pueda. El inglés es implementado ampliamente en los círculos comerciales, no obstante, conviene consultar si las reuniones se pueden conducir en inglés o se debe utilizar un traductor.

4.4.3 Empresas proveedoras:

La preselección de los países nos permite identificar las empresas proveedoras para la comercialización de las bombas.

Tabla 15. Selección de empresas proveedoras

PAIS	EMPRESA PROVEEDORA	DATOS DE INTERÉS
ALEMANIA	WILO SE	<p>WILO SE es uno de los principales fabricantes del mundo de bombas de alta tecnología, con más de 60 centros de producción y las empresas de distribución y más de 7.000 empleados en todo el mundo.</p> <p>Wilo es una compañía Alemana y al cierre del año 2011, este país era el segundo país del mundo exportador de Bombas, los destinos más importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hungría • Estados Unidos • Francia
ESTADOS UNIDOS	FRANKLIN ELECTRIC	<p>Es un líder global en la producción y comercialización de sistemas y componentes para el movimiento del agua y de los combustibles de automoción. La oficina central se encuentran en Fort Wayne Indiana, EEUU; con 4.300 empleados a nivel mundial, y con operaciones en 25 ciudades del mundo.</p> <p>Al cierre del año 2011, era el primer país del mundo exportador de Bombas, los destinos más importantes eran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canadá • México • Reino Unido
DINAMARCA	GRUNDFOS	<p>Con una producción anual de más de 16 millones de bombas Grundfos (Dinamarca) hace que uno de los principales fabricantes de bombas del mundo. Bombas de circulación para calefacción y aire acondicionado, así como las demás bombas centrífugas para la industria, el suministro de agua, alcantarillado y la dosificación son los principales productos. Hoy Grundfos es el mayor fabricante del mundo de los circuladores, cubriendo aplicación. 50% del mercado mundial de estas bombas. Tiene 18.776 empleados a nivel mundial y está representado por más de 80 empresas en más de 55 países</p>

La Unión Europea es el segundo socio comercial de Colombia, por lo tanto es viable realizar negocios con WILO S.E

4.4.4 Logística, condiciones de acceso

Para 10 unidades el costo de la importación es:

COTIZACION FLETE AEREO IMPORTACION		COT - 831 / 2014		
DATOS DE LA CARGA COMODITY : BOMBA DIMENSIONES : cms 67 x 45 x 76 PESO : 80 KGS x unidad		TERMINOS EXWORK : DATOS DEL PROVEEDOR - SHIPPER		
	TOTAL	FLETE /KG	MINIMA	TOTAL
	KG	EUR	EUR	EUR
FLETE	800	2.20	210.00	1,760.00
FUEL SURCHARGE	800	1.50		1,200.00
AA) GASTOS EN ORIGEN				
GASTOS EXWORK				
INLAND (Recobida Proveedor)				150.00
THC				50.00
AWB				50.00
TOTAL FLETE + GTS. EN ORIGEN	EUR			3,210.00
TOTAL FLETE + GTS. EN ORIGEN	USD			4,461.90
BB) GASTOS EN DESTINO		USD	USD	USD
Liberación y comunicaciones				35.00
Manejo de Aerolínea				25.00
Recargo por descargue directo	800	0.06		400.00
CAF 2% s/Vr. Flete + Gts. en Origen			35.00	35.00
Collect Fee 2% s/Vr. Flete + Gts. En Origen			30.00	30.00
TOTAL APROX. FLETE AEREO	USD			4,986.90

- **TERMINOS EXWORK :** Incluye recogida donde el Proveedor.

En la parte del Flete Aéreo por favor tener en cuenta las siguientes Notas :

- Tener presente la resolución 00329 de diciembre de 2004 (NIMF 15-SEP15-2005) referente a embalaje de madera.

- La tasa de cambio para liquidación de pago de facturas será la ALAICO más 10 pesos colombianos, pues lo que se pretende es subsidiar la fluctuación constante del dólar.
- Los tiempos de tránsito están sujetos a la conexión.
- Las tarifas están sujetas a cambios sin previo aviso. Deben ser reconfirmadas en el momento de embarque.
- La variación en el peso y dimensiones puede hacer variar el valor del flete.

Tarifas trámites de aduana

Importación aérea

CONCEPTO	TOTAL
-COMISION MINIMA	\$ 220.000.00
-IVA / COMISION	\$ 35.200.00
-GASTOS OPERATIVOS X EMBARQUE	\$ 60.000.00
-FORMULARIOS	\$ 30.000.00
-PREINSPECCION MERCANCIA	\$ 60.000.00

Tributos Aduaneros

VR.CIF	SUB-PARTIDA ARANCELARIA	GRAVAMEN 0% S/VR.CIF	IVA : 16 % S/VR.CIF+GRAVAMEN	TOTAL TRIBUTOS
USD 41.537	8413.30.99.00	0%	USD 6645.90	USD 48.182,90

Seguro Transporte Internacional de Carga

VR. PRIMA : 0.40 % S/VR. A ASEGURAR (USD 48.182,90)

PRIMA USD 19.273

IVA USD 48.18

Deducibles:

No se amparan reclamaciones menores a UN MILLON DE PESOS MCTE (Cops \$ 1.000.000). A partir de esta cifra los deducibles son: UNICO 10% sobre el valor de la perdida con un Mínimo de 3 SMMVL.

Cobertura:

Cobertura completa, amparo básico, falta de entrega, avería particular, saqueo, huelga (trayectos interiores) incluye la cobertura de terrorismo, guerra, permanencia en bodegas (tránsito) hasta 30 días.

4.4.5 Condiciones de acceso

La partida arancelaria del producto a importar corresponde a:

8413.30.99.00 actualmente tiene el 0% de gravamen.

Las negociaciones con WILO S.E se efectúan con casa matriz Alemania; sin embargo, el proveedor tiene planta en Estados Unidos y a raíz del tratado de libre comercio, el gravamen de la partida arancelaria es 0%; por lo tanto, las importaciones se tramitarán con esta planta.

4.4.6 Condiciones de Negociación con el proveedor

Las condiciones para importar las bombas para el tratamiento del agua son:

- Compra mínima USD 100.000
- A partir de compras por valor de USD 200.000, descuento del 5%
- Forma de pago: 120 días
- Garantía: se garantiza el funcionamiento del producto, reponen el equipo si lo amerita. Sí existe deficiencias en la instalación, pierde la garantía. El distribuidor en Colombia se capacita para prestar dicha garantía.

4.4.7 Estrategias de Marketing MIX

La siguiente estrategia de mercadeo está diseñada para penetrar el mercado colombiano las bombas para el tratamiento del agua marca WILO SE:

Tabla 16. Estrategias de marketing mix

MARKETING MIX						
PROVEEDOR	PRODUCTO	Imagen	Aplicación	P/ sin IVA	CANAL	COMUNICACIÓN
Wilo SE	REXA - PRO		1 - Aguas Residuales 2 - Aguas residuales que contiene heces. 3 - Los lodos hasta un máximo de 8% de materia seca de los sumideros y los vasos en aplicaciones municipales e industriales, así como a drenaje interno y el sitio de acuerdo con la norma EN 12050 (observando las normas e indicaciones-regional específica)	11,700,000	Distribuidores exclusivo de WILO SE en Colombia. Se utiliza a Coordinadora Mercantil para el transporte de la mercancía a nivel nacional.	1 - Ampliación de oferta de productos en la página web con el nuevo proveedor WILO SE. 2 - Participaremos en la feria internacional del medio ambiente - FIMA y la feria internacional de Bogotá - FIB. 3 - Brochure con el nuevo producto para promoción directa con los clientes actuales y potenciales.

Producto:

El producto tiene aplicación industrial. A continuación se detalla una lista con las características fundamentales del modelo.

- Vortex impulsor no susceptibles a la obstrucción
- Selle por dos cierres mecánicos
- Ex-clasificado de acuerdo con ATEX como estándar
- Funcionamiento con convertidor de frecuencia

- Regulación de la cámara de sellado externo opcional para la cámara de aceite
- Entrada del cable longitudinalmente estanca
- Funcionamiento muy suave
- Fácil instalación a través de la unidad de la suspensión o la base de la bomba
- Los principales agregados del producto, son los materiales utilizados. La producción de WILO tiene certificados de compatibilidad electromagnética, esto hace que el producto se pueda comercializar con mucha facilidad.
- Se otorgará garantía de un año por fallas de fabricación, normalmente en el mercado la garantía es de 8 meses.

Ventajas del Producto:

- Alta calidad
- Garantía 1 año

Desventajas:

Marca nueva en el mercado colombiano, por lo tanto, hay que invertir un dinero importante en publicidad para darla a conocer.

Precio:

El producto está enfocado para ser distribuido en el sector industrial, aplicando conceptos técnicos. Para determinar la estructura de precios y teniendo en cuenta que somos importadores, se analizan los siguientes factores:

- Costo de producto importado

- Precio de la Competencia
- Expectativa de los clientes actuales y potenciales
- Márgenes de comercialización del sector

Se pretende determinar un precio promedio con el propósito de acceder rápidamente al mercado y posicionar la marca.

Distribución:

La estrategia de distribución, está enfocada en atender directamente el mercado final. Esta actividad la realizará nuestra fuerza de ventas visitando cada cliente.

Comunicación:

La publicidad estará enfocada a perfiles técnicos, usuarios del producto y jefes de compras, quienes toman la decisión de compra. A pesar del componente técnico, se desarrollará un brochure con lenguaje fácil de entender. Para promocionar mejor el producto se repartirá material publicitario como esferos y agendas, participaremos en la ferias promovidas en Corferias, Feria Internacional del medio Ambiente - FIMA y Feria Internacional de Bogotá – BID.

Proteger el medio ambiente constituye una necesidad para la empresa, genera nuevas oportunidades y da lugar a ventajas competitivas. Las bombas actualmente consumen el 10% de la electricidad mundial; sin embargo, las bombas también tienen el potencial de ahorrar una gran cantidad de energía eléctrica; representan en realidad una de las mejores oportunidades para reducir las emisiones de CO2 mediante la tecnología existente. Esto es porque la mayoría de las instalaciones de bombas son innecesariamente ineficaces. Ahora es el momento de cambiar eso.

En Colombia, estas ventajas pueden verse representadas en ventajas tributarias para los usuarios de las bombas.

Política comercial:

Sobre la lista de precios se tendrá la siguiente estructura:

- Descuento comercial por volumen: 5% para compras superiores a 5 unidades.
- Descuentos Financieros: 3% para pronto pago.

Los clientes podrán acceder a crédito de 15 a 30 días, dependiendo de los volúmenes de compra. Para el sector público se establece, máximo 45 días

El acceso al crédito, requiere del diligenciamiento de formularios, anexando información comercial y financiera. El comité de crédito está compuesto por la gerencia general y jefe de ventas.

Para hacer diferencia, a los clientes con compras superiores a 5 unidades se enviará la mercancía sin costo adicional a través de coordinadora mercantil, el tiempo promedio para la entrega del producto se encuentra entre 3 y 5 días hábiles, dependiendo del destino. Las compras inferiores a esta cantidad, podrán contratar su servicio de transporte de preferencia para movilizar la carga. Así funciona el sector.

Costo Estrategia de Ventas y Mercadeo

COSTO DE LA ESTRATEGIA DE VENTAS Y MERCADEO

VENTAS	
Vendedor Zona 1	20,287,500
Vendedor Zona 2	20,287,500
Asistente de Ventas	12,000,000
Costos de viaje	12,500,000
Total costo de venta	65,075,000

MERCADEO	
Publicidad y promoción	
Material POP	5,000,000
Brochure	6,000,000
Ferias FIME Y BID	25,390,080
Costo Mercadeo	36,390,080

Total Ventas y Mercadeo **101,465,080**

Servicio al cliente, venta y post venta

El éxito del proyecto, radica precisamente en este punto, para dejar de ser un comercializadora convencional se requiere de una estrategia que permita la fidelización del cliente; para lograr la diferenciación en el mercado, en la estructura administrativa se plantea una persona dedicada a los procesos de venta y post venta. Las funciones principales será la elaboración de las facturas proforma, seguimiento a los clientes, coordinar la logística con el fin de cumplir con los tiempos establecidos en las propuestas y finalmente recibir retroalimentación de los clientes con el fin de dar alcance a las solicitudes y sugerencias oportunamente.

El proceso de garantía, teniendo en cuenta que el canal es directo, el cliente se comunicará con la persona de servicio post venta para atender la solicitud, INGEBOMBAS tramitará la garantía y sí es necesario, trasladará el producto a Estados Unidos, planta más cercana geográficamente para efectuar el cambio; si el diagnostico se encuentra dentro de las políticas de garantía no tendrá costo

alguno, sí el equipo por diferentes condiciones se encuentra fuera de la garantía, el funcionario de post venta se comunicará con el cliente entregando un informe técnico con fotos, argumentado las razones por la cual no aplica la garantía e informará los costos de la reparación. El tiempo de revisión en INGEBOMBAS no tardará más de 2 días hábiles una vez se recibe el producto, si se requiere el envío a Estados Unidos, se plantea un tiempo no mayor a 15 días. El tiempo puede variar dependiendo de las ciudades de donde se remita el producto.

La persona encargada, se capacitará en una entidad especializada para atención telefónica y presencial. La amabilidad y pronta respuesta hace parte del éxito de los servicios.

5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y DE COMERCIALIZACIÓN

El capítulo a continuación presenta un análisis de las estrategias que deben implementarse dentro del plan de importación y comercialización diseñado para INGEBOMBAS LTDA.. Se divide en dos partes, estrategias comerciales y estrategias empresariales. En las primeras se encuentran las estrategias propuestas para realizar la comercialización de las bombas WILO de Alemania, y posteriormente, en las estrategias empresariales se encuentran las ventajas genéricas, competitivas, para cada área y finalmente el modelo de las 10 estrategias aplicado a INGEBOMBAS LTDA..

5.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Para definir estrategias en una empresa es necesario tener claros los objetivos a los que la misma apunta, en diferentes áreas. En el caso de INGEBOMBAS LTDA.. se establecieron los siguientes objetivos:

1. Diversificar el conjunto de proveedores actuales.
2. Aumentar la porción actual del mercado incluyendo productos que se diferencian de los tradicionales en ciertas cualidades, con igual calidad y costos competitivos.
3. Mantener y posteriormente aumentar la rentabilidad de la empresa.

5.1.1 Estrategias de diferenciación

Con la diversificación de proveedores, se puede establecer también diferenciación del producto puesto que se ofrecerán bombas producidas con nuevas tecnologías que ofrecen disminución en el consumo de energía durante el funcionamiento, en comparación con las bombas tradicionales, además de contar con un espectro electromagnético considerablemente menos dañino que aquel con que cuentan las bombas tradicionales.

En cuanto a la diferenciación en servicio, se plantea ofrecer un servicio adicional de capacitación para la instalación y mantenimiento de las bombas, con garantías extendidas a quienes realicen estas actividades directamente con la empresa y en la periodicidad exigida.

5.1.2 Estrategia de enfoque

Existen zonas del país que se encuentran desatendidas y en las que se encuentran potenciales clientes para la utilización de bombas de aguas residuales. Estas zonas son por ejemplo las zonas rurales de los departamentos de Nariño, Cauca, Antioquia, Córdoba y la Guajira que se encuentran dentro del plan de aumento de cobertura de servicios de saneamiento básico y los cuales utilizarán dentro de sus sistemas bombas para el manejo de aguas residuales.

5.1.3 Estrategias genéricas

A continuación se presenta un análisis de las estrategias genéricas que se busca implementar ligadas a los objetivos presentados al inicio del presente capítulo.

Tabla 17. Estrategias genéricas

Objetivo	Estrategia	Actividad
Diversificar el conjunto de proveedores actuales.	Diversificación concéntrica	Con la inclusión de un nuevo proveedor se establecerán productos relacionados pero que se diferencian en características tales como el ahorro en el uso de energía; así mismo, la adopción de costos más competitivos, permitirá ofrecer servicios adicionales a los que se prestan actualmente.
Aumentar la porción actual del mercado incluyendo productos que se diferencian de los tradicionales en ciertas cualidades, con igual calidad y costos competitivos.	Estrategia de penetración	Está relacionada con la estrategia de enfoque, incursionando en zonas del país que se encuentran desatendidas y en las que se encuentran potenciales clientes para la utilización de bombas de aguas residuales tales como las zonas rurales de los departamentos de Nariño, Cauca, Antioquia, Córdoba y la Guajira. Para iniciar la estrategia de penetración se

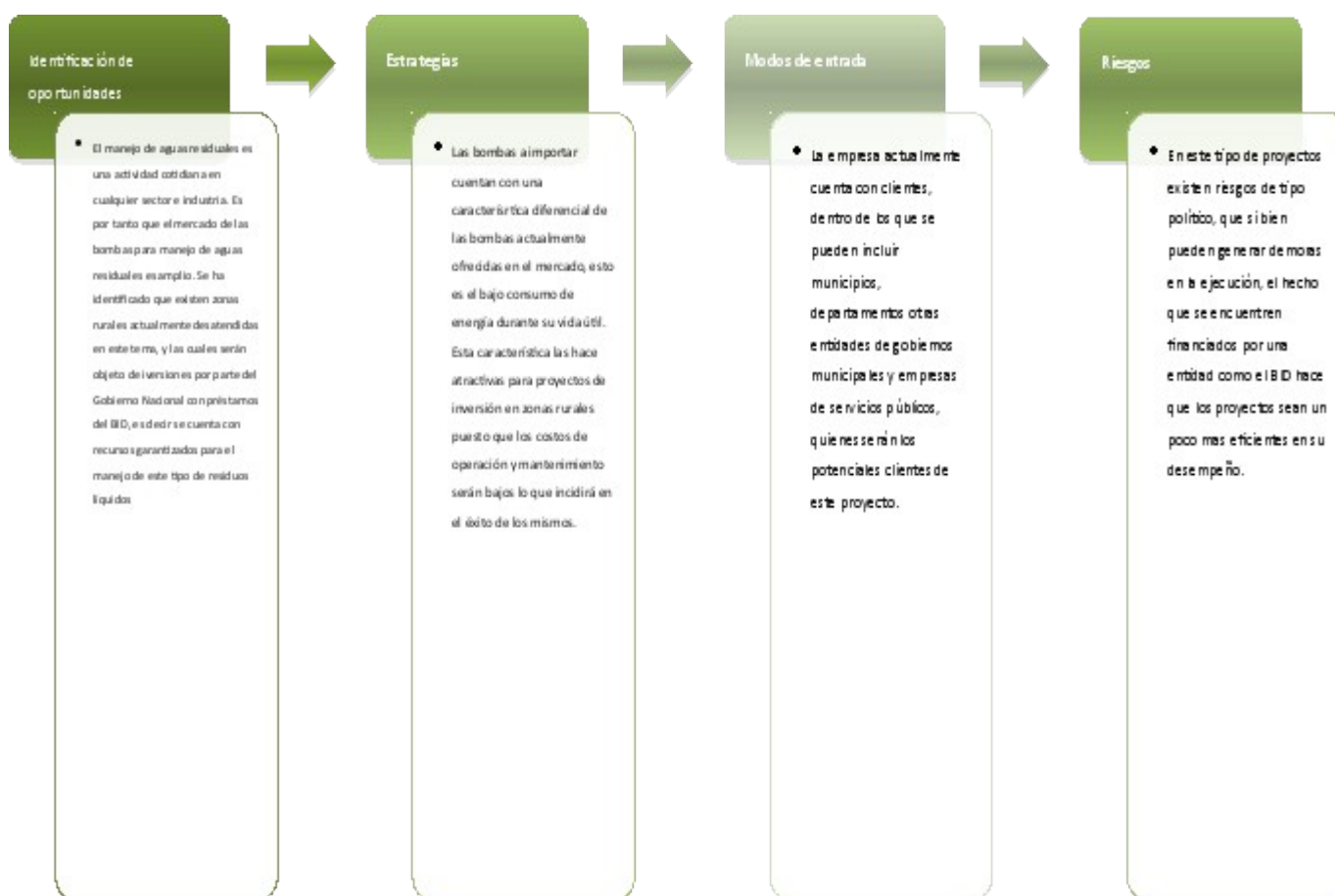
		<p>contratará un experto ambiental para ofrecer el diseño de proyectos ambientales de acuerdo con las exigencias normativas y que incorporen las bombas para el tratamiento de aguas residuales.</p>
<p>Mantener y posteriormente aumentar la rentabilidad de la empresa.</p>	<p>Estrategia de desarrollo del mercado</p>	<p>Con los nuevos productos obtenidos de los nuevos proveedores se entrará en nuevas zonas geográficas hasta el momento desatendidas, y se asegurará la permanencia de antiguos clientes a través de la prestación de un servicio en la venta y pos venta de calidad. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que el desarrollo normativo actual, desde el punto de vista ambiental, ha establecido Planes de Manejo y Saneamiento de Vertimientos, en los cuales se involucran a las empresas prestadoras del servicio de alcantarillado, operadores de rellenos sanitarios e industrias que realizan descargas a los</p>

		ríos, en el tratamiento de sus aguas residuales antes de ser descargadas a los diferentes cuerpos de agua.
--	--	--

5.1.4 Estrategias Competitivas en el mercado nacional

Como una adaptación del modelo estratégico de internacionalización, se plantean las siguientes estrategias competitivas en el mercado nacional.

Tabla 18. Estrategias competitivas



5.1.5 Modelo de las 10 estrategias

En relación con el modelo de las 10 estrategias, se presenta a continuación una adaptación del mismo para el caso particular de un plan de importación.

Tabla 19. Modelo de las 10 estrategias



1. Estrategia de localización: En cuanto a la localización, se han establecido dos criterios fundamentales para determinar el país del cual se pretende hacer la importación. En primer lugar se buscó la referencia del país que mayor exportación de bombas de agua hace en el mundo. En segundo lugar se hizo una revisión sobre los países que mayor cantidad de dinero invierten en investigación y desarrollo, con el fin de buscar un producto que ofreciera características innovadoras. De acuerdo con lo anterior, se seleccionó Alemania por ser el país mayor exportador de bombas en el mundo y por caracterizarse por su alta inversión en innovación y desarrollo de tecnologías amigables con el medio ambiente. Asimismo, se ha encontrado que las empresas productoras de bombas de Alemania no cuentan con representación en Colombia ni en Suramérica en general. Finalmente, se precisa que el acuerdo de libre comercio de Colombia con la Unión Europea servirá de facilitador para la importación.

2. Estrategia de entrada y permanencia: Tal y como se presentó en las estrategias de comercialización, para la entrada se plantea ofrecer el diseño completo de proyectos amigables con el medio ambiente, que utilicen las bombas WILO con el fin de obtener beneficios tributarios tanto para el cliente como para la empresa. En relación con la permanencia se propone mantener el valor agregado del producto en cuanto a su utilización eficiente del recurso energía.

3. Estrategia de crecimiento: En el mediano y largo plazo se plantea el establecimiento de una alianza de WILO con INGEBOMBAS, con el fin de obtener la representación de la alemana para la comercialización y distribución de sus productos en Colombia.
4. Estrategia de convivencia: Inicialmente, se debe hacer un contrato de venta sobre pedido, para conocer en detalle la dinámica del mercado; posteriormente se puede realizar un contrato para un centro de representación, en el cual el proveedor ponga los productos, INGEBOMBAS LTDA.. las instalaciones y fuerza de ventas con riesgo compartido sobre los proyectos y las ganancias sean proporcionales al riesgo asumido.
5. Estrategia corporativa: Se busca diversificación concéntrica a través de la inclusión en el portafolio de nuevos proveedores y a la vez productos que generen un valor agregado a diferencia de los existentes en el mercado.
6. Estrategia de comercialización: Tal y como se presentó en el numeral de las estrategias comerciales, inicialmente se plantea ofrecer el diseño de proyectos amigables con el medio ambiente (lo cual incluye los trámites ante el Ministerio de Ambiente) para buscar los beneficios tributarios que se derivan de este tipo de proyectos. Igualmente, se propone ofrecer un servicio pos venta ampliado en relación con el existente.
7. Estrategia competitiva: Para la competitividad se utilizará una estrategia de enfoque en un sector actualmente desatendido, con diferenciación en el producto por ser amigable con el medio ambiente y un servicio posventa adicional. Es el sector agrícola enfocado en tres departamentos que recibirán préstamos del BID para inversión en saneamiento básico.

8. Estrategia de estructura: En cuanto a la estructura se plantea mantener la misma estructura funcional, en la cual cada participante conoce y desarrolla sus funciones de manera independiente y eficiente.
9. Estrategia de enfoque: INGEBOMBAS actualmente funciona como una empresa importadora, comercializadora y distribuidora de bombas para el manejo de agua, con una visión gerencial para su manejo. Se propone continuar con la misma estructura puesto que hasta el momento ha funcionado sin mayores contratiempos y ya se tiene experiencia en este sistema.
10. Estrategia de secuencia: Tal y como se describió en las estrategias 1 y 3, se plantea inicialmente realizar importaciones sobre las ventas que se realicen y de acuerdo con la respuesta del mercado se ha propuesto desarrollar una alianza con Wilo para establecer la representación de la empresa en Colombia a través de INGEBOMBAS LTDA..

5.2 FORMULACIÓN ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Escoger como proveedor a Wilo SE, nos permite acceder al mercado colombiano con un producto de excelente calidad y amigable con el medio ambiente. En Colombia existen beneficios tributarios, como la exención del IVA para la depuración y tratamientos de aguas residuales, siempre y cuando hagan parte de un programa que se apruebe por el Ministerio de Ambiente, adicionalmente, la existencia de incentivos tributarios relacionados con la eficiencia energética establecidos a través de la resolución 563 de diciembre 22 de 2012.

La producción de Wilo tiene certificados de compatibilidad electromagnética, esto hace que el producto se pueda comercializar con mucha facilidad.

Proteger el medio ambiente constituye una necesidad para la empresa, genera nuevas oportunidades y da lugar a ventajas competitivas. Las bombas actualmente consumen el 10% de la electricidad mundial; sin embargo, las bombas también tienen el potencial de ahorrar una gran cantidad de energía eléctrica; representan en realidad una de las mejores oportunidades para reducir las emisiones de CO2 mediante la tecnología existente. Esto es porque la mayoría de las instalaciones de bombas son innecesariamente ineficaces. Ahora es el momento de cambiar eso.

Si todo el mundo pasa a los sistemas de bomba de alta eficiencia que pueden llegar a reducir un 4% del consumo total de electricidad en el mundo.

Cada industria, cada negocio y cada casa utiliza las bombas. Lo que significa es que hay oportunidades de ahorro en diferentes lugares



Selección de mercado objetivo:

- Se utilizarán los clientes actuales de INGEBOMBAS para promocionar el producto.
Sector hidrocarburos e industriales.
- Se enfocará en empresas de servicios públicos que deben cumplir con la normatividad actual en cuanto al tratamiento de aguas residuales.
- Se incursionará en el sector rural que se encuentre implementando planes de saneamiento básico.
- Se incursionará en el sector industrial que debe realizar tratamiento de aguas residuales en sus instalaciones, o en alguna parte de su proceso productivo.
- Se reincorporará en el sector público, alcaldías y gobernaciones para incentivar la compra de las bombas como insumos en los procesos de acreditación ambiental.

6 DISEÑO DEL PLAN DE IMPORTACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

El capítulo a continuación presenta el plan de importación que ha sido diseñado con base en lo presentado en los capítulos anteriores. En este plan se presentan el objetivo general del mismo y los objetivos específicos con los que se espera llegar al cumplir con el objetivo principal de crecimiento de la empresa en los próximos tres años

6.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Con el Plan de Importación se busca diversificar el conjunto de proveedores actuales de INGEBOMBAS LTDA.. al mismo tiempo de la inclusión de nuevos productos que generan valor agregado a los clientes desde el punto de vista ambiental, a diferencia de los productos que se ofrecen actualmente, con el fin de ampliar el mercado actual de la empresa. De esta forma, al finalizar el año 2017 se espera contar con dos proveedores adicionales a los actuales, y haber incursionado en el sector de los servicios públicos de saneamiento de la zona rural de los departamentos de Nariño, Cauca, Antioquia, Córdoba y la Guajira, que redundarán en un crecimiento anual del 5% en las ventas de la empresa.

6.1.1 Objetivos específicos

A continuación se presentan los objetivos específicos del Plan de Importación para INGEBOMBAS LTDA.:

- Establecer un sistema de información, seguimiento y control del inventario

- Generar un nuevo empleo con la contratación de un especialista en diseño de proyectos ambientales.
- Establecer indicadores para la evaluación de la implementación de los diferentes procesos de la entidad.
- Realizar evaluaciones y encuestas para conocer y evaluar la satisfacción del cliente una vez finalizada la venta o prestado el servicio solicitado.
- Contactar a un representante de Wilo Alemania.
- Iniciar el proceso de importación de la bomba de drenaje Wilo SE Rexa Pro
- Aumentar el tamaño del mercado que atiende INGEBOMBAS LTDA.. actualmente
- Incrementar las ventas al sector industrial y de zonas rurales

6.2 PLAN DE IMPORTACIÓN

INGEBOMBAS LTDA. es uno de los más importantes distribuidores de Bombas industriales para el manejo de agua del mercado colombiano, se define como una empresa colombiana dedicada a la importación y comercialización de motores y bombas de las mejores marcas del mercado, de ahí que la compañía se encuentre inmersa en una búsqueda constante de herramientas que le permitan ser mucho más competitiva y estar mejor posicionada dentro del mercado.

Producto: El producto a importar es la Bomba de Drenaje Wilo SE Rexa Pro

Mercado Objetivo: El mercado objetivo para este Plan de Importación se encuentra en todas las empresas que prestan el servicio de saneamiento básico en el país, y aquellas industrias que por sus características están obligadas a realizar tratamiento de sus aguas residuales. Se encuentran inicialmente clientes de zonas rurales de los departamentos de los departamentos de Nariño, Cauca, Antioquia, Córdoba y la Guajira, quienes se verán beneficiados con un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo - BID para inversión en saneamiento básico.

6.2.1 Estrategias empresariales y comerciales

Dentro del Plan de Importación se establecen las siguientes estrategias, divididas en empresariales y comerciales:

- *Estrategias empresariales*

Si bien en el numeral 5.1, se hizo una descripción detallada de las estrategias empresariales, a continuación se presentan los puntos más destacados y de mayor relevancia dentro del Plan de Importación:

- Se buscará diversificación concéntrica a través de la inclusión de nuevos proveedores y a la vez productos que generen un valor agregado a diferencia de los existentes en el mercado.
- Se seleccionó Alemania como país proveedor, por ser el mayor exportador de bombas en el mundo y por caracterizarse por su alta inversión en innovación y desarrollo de tecnologías amigables con el medio ambiente.
- Se ha encontrado que las empresas productoras de bombas de Alemania no cuentan con representación en Colombia. Adicionalmente, el acuerdo de libre comercio de Colombia con la Unión Europea servirá de facilitador para la importación.

- Se establecerá una alianza de Wilo de Alemania con INGEBOMBAS LTDA., con el fin de obtener la representación de la alemana para la comercialización y distribución de sus productos en Colombia.

- *Estrategias comerciales*

Igualmente en el numeral 5.2 se hizo una presentación de las estrategias comerciales, a continuación se presentan los puntos más destacados y de mayor relevancia dentro del Plan de Importación:

- Se incorporarán las bombas Wilo a proyectos ambientales que se vean beneficiados con beneficios tributarios, junto con la asesoría por parte de INGEBOMBAS LTDA.. Para esto se utilizará la fuerza de ventas actual de la empresa y se contratará un ingeniero ambiental que realice toda la asesoría de los proyectos.
- Se hará inclusión en el sector rural que emprenda proyectos de saneamiento básico financiados por el BID. Para esto también se utilizará la fuerza de ventas actual de la empresa.
- El gerente general realizará los contactos necesarios para realizar la importación desde Alemania.

6.3 METAS

Las metas propuestas para la implementación del Plan de Importación son las que se presentan a continuación:

Tabla 20. Metas Plan de importación

Meta	Tiempo de Implementación	Responsable	Presupuesto Aproximado	Fuentes de financiación
Implementar sistema de información inventario	1 años	Área de sistemas e informática	5.000.000 COP	Recursos para inversión en activos administrativos
Realizar la importación de las bobas WILO	1 año	Gerencia – Importaciones	100.000 COP	Aporte de capital de los socios
Aumentar en al menos 20% el tamaño actual del mercado	2 años	Jefe de ventas - Gerencia	80.000.000 COP	Presupuesto de la empresa

Ahora bien, como resultado de la implementación de las acciones presentadas anteriormente, se espera obtener las siguientes metas en relación con las ventas

Ventas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
(millones \$/año)	2015	2016	2017

Totales de INGEBOMBAS LTDA.	\$ 5.050		\$ 5.300		\$ 5.570	
Bomba Wilo SE Rexa Pro	\$351	30 equipos	\$ 430	35 equipos	\$ 460	40 equipos

Se espera que durante el primer año de ejecución del plan de importación ya se cuente con las primeras bombas Wilo SE Rexa Pro importadas y listas para vender, con lo cual se iniciará el proceso de comercialización con el contacto de los clientes identificados. Este proceso es inicialmente lento, y durante el cual se espera que los clientes conozcan el nuevo producto, se percaten y comprueben sus ventajas en cuanto a uso eficiente de energía, espectro electromagnético y beneficios tributarios. Es por esto que durante el primer año se planean ventas de mínimo 5 equipos.

Durante el segundo año, y contando con los testimonios de las ventajas obtenidas por el uso del equipo de Colombia, se planea aumentar las ventas al doble, es decir, 10 equipos en total. Estos estarán incluidos dentro del mercado objetivo es decir, empresas prestadoras del servicio público de alcantarillado, que se encuentren implementando Planes de Saneamiento y Manejo de Vertimientos, y que estén obligadas a realizar tratamiento de sus aguas residuales.

En el tercer año, contando con un producto puesto en el mercado se espera ampliar totalmente el mercado hacia el objetivo planeado, contando así con la venta de los equipos, al sector industrial que se encuentre en la obligación de hacer tratamiento a sus aguas residuales. En este caso, es importante contar con el experto ambiental para el diseño de los planes de tratamiento completos, con el fin de ofrecer el incentivo tributario derivado de este tipo de proyectos.

En cuanto a las metas internas que debe conseguir la empresa dentro del plan de importación se presenta el siguiente cronograma:

Actividad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
	2014	2015	2016	2017
Implementación sistema de información, seguimiento y control del inventario				
Contratación de especialista en diseño de proyectos ambientales				
Contactar a WILO Alemania				
Proceso de importación de bombas Wilo				
Diseño de proyectos ambientales				
Venta de bombas WILO Alemania				

6.4 ANÁLISIS DE RIESGOS

En cuanto a los riesgos encontrados para la ejecución del Plan de Importación, se encuentran los que se presentan a continuación, junto con una alternativa para mitigar su impacto:

Tabla 21. Análisis de riesgos

Riesgo	Alternativa de mitigación
Variación abrupta de la tasa de cambio	Utilización de un derivado financiero como una opción
Demora en la consecución de la aprobación del proyecto por parte del Ministerio de Ambiente	Avanzar en ventas de otros proyectos, tales como los proyectos de saneamiento de las zonas rurales financiadas por el

	BID, para comenzar a incursionar en el mercado
Pérdida o daño de los productos en el proceso de importación	Compra de seguros que cubran este tipo de daños

7 ANÁLISIS FINANCIERO

El presente capítulo, nos permitirá visualizar las proyecciones financieras basadas en las estrategias administrativas y comerciales presentadas en el presente documento:

7.1 ESTADO DE RESULTADOS

RESULTADOS	2015	Part	2016	Part	Var %	2017	Part	Var %
Ventas	4,715,633,236	100.00%	5,381,389,898	100.00%	14.12%	6,110,532,643	100.00%	13.55%
Costo de Ventas	3,455,424,096	73.28%	3,908,195,301	72.62%	13.10%	4,423,605,066	72.39%	13.19%
Utilidad Bruta	1,260,209,139	26.72%	1,473,194,596	27.38%	16.90%	1,686,927,576	27.61%	14.51%
Gastos de administracion	808,692,355	17.15%	832,953,126	15.48%	3.00%	857,941,720	14.04%	3.00%
Gastos de Ventas	36,390,080	0.77%	18,195,040	0.34%	-50.00%	12,130,027	0.20%	-33.33%
Utilidad Operativa	415,126,704	8.80%	622,046,431	11.56%	49.84%	816,855,830	13.37%	31.32%
Ingresos no operativos	135,468,712	2.87%	162,593,244	3.02%	20.02%	210,722,906	3.45%	29.60%
Egresos no operativos	138,233,086	2.93%	148,169,321	2.75%	7.19%	159,084,468	2.60%	7.37%
Utilidad antes de Impuestos	412,362,330	8.74%	636,470,354	11.83%	54.35%	868,494,269	14.21%	36.45%
Ajustes por Inflación		0.00%		0.00%	#DIV/0!		0.00%	
Impuesto de Renta	103,090,582	2.19%	159,117,588	2.96%	54.35%	217,123,567	3.55%	36.45%
Utilidad Neta	309,271,747	6.56%	477,352,765	8.87%	54.35%	651,370,702	10.66%	36.45%

El resultado refleja, un aumento significativo en las utilidades, teniendo en cuenta que la estrategia en general es la diversificación de proveedores, conservando el mismo equipo y optimizando los recursos. Tenemos que para el año 2017, el margen operacional está superando los niveles del sector, pasa de 8.8% a 13.37%. El promedio del sector es el 10%. La eficiencia administrativa se refleja en que el margen bruto crece menos del 1% y los demás gasto 3% en promedio.

7.2 INDICADORES FINANCIEROS

Es resultado de los indicadores financieros es.

INDICADORES	2015	2016	2017	Promedio
Razón Corriente	1.29	1.58	2.38	1.75
Prueba Ácida	0.73	0.97	1.41	1.04
Capital de trabajo \$ 000 MM	-486,317,437.38	-848,765,738.32	-1,199,070,636.44	-844,717,937.38
Plazo En Días De Cartera Clientes	91	82	71	81
Plazo En Días De Proveedores	170	163	75	136
Días De Existencia De Inventarios	97	82	68	82
Ciclo De Efectivo (Días)	18	0	64	28
Nivel de endeudamiento	68.22%	56.82%	37.15%	54.06%
Oblig financieras egresos no OP/ Ing OP	2.93%	2.75%	2.60%	2.76%
Margen Operacional	8.80%	11.56%	13.37%	11.24%
Margen Neto	6.56%	8.87%	10.66%	8.70%
Rentabilidad Del Activo (R.O.I)	12.72%	18.38%	27.80%	19.64%
Rentabilidad Sobre Patrimonio	40.03%	42.57%	44.24%	42.28%
Gastos admon/ Ing Op	17.15%	15.48%	14.04%	15.56%
Gastos Vtas/ Ing Op	0.77%	0.34%	0.20%	0.44%
Ing no oper / Ing Op	2.87%	3.02%	3.45%	3.11%
Egre no oper / Ing Op	2.93%	2.75%	2.60%	2.76%
Variación En Ventas		14.1%	13.5%	13.83%
Crecimiento en gadm+gvtas		0.7%	2.2%	1.47%

En cuanto a los indicadores financieros, en general tienen un comportamiento positivo:

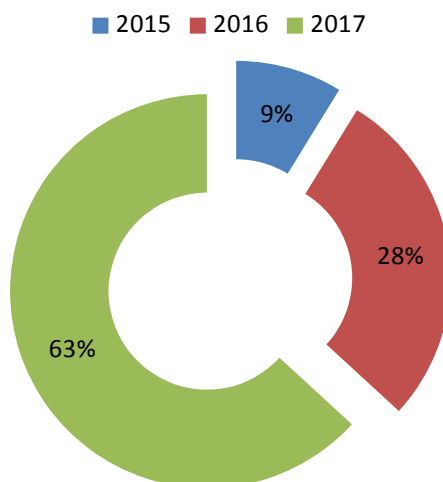
- El plazo en días de cartera pasa de 91 a 71
- En el año 2017 el nivel de endeudamiento disminuye al 37.15 %
- El Margen operacional pasa del 8.8% a 13.37%
- La rentabilidad del activo, en el 2017 alcanza el 27.8%
- Por resaltar los indicadores más importantes

En cuanto al Flujo de Caja Neto, tenemos las siguientes proyecciones:

FLUJO DE CAJA	2015	Part % I	2016	Part % ING	2017	Part % ING	Part % ING PROM
Utilidad del Periodo	415,126,704	8.80%	622,046,431	11.56%	816,855,830	13.37%	11.24%
(+) Depreciaciones.	9,956,668	0.21%	9,956,668	0.19%	9,956,668	0.16%	0.19%
(+) Amortizaciones.	3,756,672	0.08%	3,756,672	0.07%	3,756,672	0.06%	0.07%
(+) Provisiones.							
EBITDA	428,840,044	9.09%	635,759,771	11.81%	830,569,170	13.59%	11.50%
FE - Actividades de Operación	-3,871,666,487	-82.10%	-4,123,583,696	-76.63%	-4,463,107,643	-73.04%	-77.26%
(-) Compra de propiedad, planta							
FE - Act de Inversion	-3,871,666,487	-82.10%	-4,123,583,696	-76.63%	-4,463,107,643	-73.04%	-77.26%
Actividades Financieras	138,233,086	2.93%	148,169,321	2.75%	159,084,468	2.60%	2.76%
Flujo Neto Total	-4,009,899,573	-85.03%	-4,271,753,018	-79.38%	-4,622,192,110	-75.64%	-80.02%
Costo de Capital WACC	19.13%	0.00%	19.64%	0.00%	16.92%	0.00%	
UODI (Utilidad Operativa despues de Imp)	276,893,618	5.87%	473,877,110	8.81%	657,771,362	10.76%	
EVA	56,044,837	1.19%	179,350,688	3.33%	403,988,837	6.61%	

Resalta el comportamiento del EVA, es decir, INGEBOMBAS LTDA. está generado valor, inicia en el año 2015 con 1.19% y se proyecta que al 2017 se encuentre el 6.61%, para visualizar mejor este importante resultado, a continuación se presenta la siguiente gráfica:

Evolución del EVA



Ahora bien, el comportamiento del costo de capital:

Calculo del costo de Capital 2015				
Concepto	Capital	Participacion	Interes anual	Factor
prestamos	683,812,419	59.23%	19%	11.25%
prestamos	320,654,853	27.78%	19%	5.28%
prestamos 3				
Capital Soc	150,000,000	12.99%	20%	2.60%
total	1,154,467,272	100.00%	WACC	19.13%

Calculo del costo de Capital 2016				
Concepto	Capital	Participacion	Interes anual	Factor
prestamos	611,129,590	25.88%	19%	4.92%
prestamos	250,722,569	10.62%	19%	2.02%
prestamos 3				
Capital Soc	1,500,000,000	63.51%	20%	12.70%
total	2,361,852,159	100.00%	WACC	19.64%

Calculo del costo de Capital 2017				
Concepto	Capital	Participacion	Interes anual	Factor
prestamos	462,542,812	19.58%	19%	3.72%
prestamos	61,656,508	2.61%	19%	0.50%
prestamos 3				
Capital Soc	1,500,000,000	63.51%	20%	12.70%
total	2,024,199,320	85.70%		16.92%

7.2.1 Proyección de los Estados de Resultados:

Recurso Humano

De acuerdo con la breve explicación en el capítulo 2 y 3 del presente documento, el área comercial está compuesta por 5 personas que incluye un jefe de ventas. En la parte administrativa se cuenta con dos personas para los trámites internos. La estrategia está enfocada en lograr la eficiencia en el recurso humano permitiendo la apertura de nuevas líneas de negocio sin aumentar el personal, INGEBOMBAS es una empresa pequeña que requiere menos costos y gastos, y más ingresos.

Actividades y tiempos

Para lograrlo, se invertirá en promoción del producto a través de ferias empresariales desarrolladas por Corferias, dentro de las cuales se encuentra FIMA (Anexo) y la Feria Internacional de Bogotá; también, se invertirá en material publicitario, como agendas y esferos.

Las fechas de las ferias son:

FIMA: 3 al 7 de Junio 2014

FERIA INTERNACIONAL DE BOGOTÁ: 29 SEP AL 03 OCTUBRE

Cifras

Por tal razón, en la proyección de los estados financieros sólo se incluye un incremento del 3% en los gastos y se adiciona la proyección de la inversión en mercadeo, que en el primer año corresponde al valor de \$36 millones, en el segundo año, \$18 millones y en el tercer año \$12 millones.

Para la financiación del proyecto se acudirá a aportes de capital y utilización de recursos propios de la empresa:

EVALUACIÓN DEL PROYECTO INVERSIÓN				
		2015	2016	2017
FC	-240,000,000	74,609,920	131,779,960	127,943,223
TASA DE OPORTUNIDAD	12%			
TIR	17%			

VPN

\$22,737,637

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez que se han analizado las estrategias para que INGEBOMBAS LTDA.. pueda enfrentar la representación que han traído sus principales proveedores a Colombia, se pueden dar las siguientes conclusiones para la empresa:

1. Es necesario diversificar el portafolio de proveedores para lo que se sugiere hacer una importación de bombas para el manejo de agua de la empresa Wilo de Alemania.
2. Wilo SE Alemania no cuenta con representación en Colombia y a nivel latinoamérica solo hay un representante en Argentina.
3. Las bombas de Wilo ofrecen ventajas competitivas en el mercado, por ser amigables con el medio ambiente, haciendo uso eficiente de la energía y contando con un certificado acerca del espectro electromagnético no dañino.
4. Alemania como país proveedor cuenta con amplia inversión en desarrollo y tecnología, lo que puede hacer que se ofrezcan productos innovadores cada año, además de ser el mayor exportador de bombas en el mundo.
5. INGEBOMBAS LTDA. posee un alto potencial para internacionalizarse; no obstante, debe implementar algunas recomendaciones.
6. La normatividad ambiental actual exige a las empresas prestadoras del servicio público de alcantarillado y a las industrias, que realicen el tratamiento de sus aguas residuales.

7. Existe un alto potencial en el sector de servicios públicos en el tratamiento de aguas residuales.
8. Las industrias que generan aguas residuales dentro de sus procesos se convierten en un segundo mercado objetivo.
9. La bomba a importar es una bombas para aguas residuales Wilo SE Rexa Pro.
10. Los costos de compra e importación del producto son competitivos al compararse con los costos actuales del mercado.
11. Se plantean dos estrategias comerciales para la penetración del producto al mercado colombiano.
12. Para el año 2017 se espera contar con una venta anual mínima de 40 de estos equipos.

Para lograr los objetivos que se han trazado tanto a nivel interno como a nivel externo, se plantean las siguientes recomendaciones para la empresa:

1. Se recomienda medir periódicamente la planeación de ventas en relación con la ejecución de las mismas.
2. Documentar y medir por medio de indicadores los procesos establecidos para el aseguramiento de la calidad.
3. Realizar evaluaciones y encuestas para conocer la satisfacción del cliente una vez finalizada la venta o prestado el servicio solicitado.

4. Fortalecer el recurso humano por medio de actividades que involucren a la familia de los trabajadores.
5. Incorporar en todos los procesos temas relacionados con el cuidado del medio ambiente, como la reducción del papel utilizado o campañas de reciclaje o ahorro del agua.
6. Establecer un sistema de información, seguimiento y control del inventario.
7. Se recomienda documentar el proceso de venta de los equipos en la empresa y asignar claramente las responsabilidades de cada uno de los empleados que participan.
8. Es necesario dejar reglas claras (que pueden ser flexibles), en cuanto a las formas de pago.
9. Podrían negociarse con los vendedores, porcentajes de comisión proporcionales al monto de la venta, es decir, si la venta supera un monto determinado, el porcentaje de comisión podría ser más alto.
10. Se recomienda promover el producto en las Ferias FIMA (Feria Internacional del Medio Ambiente) y Agroexpo.

Conclusiones personales:

1. El desarrollo del proyecto permitió aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización de finanzas y negocios internacionales en relación con los análisis financieros de las empresas. Asimismo, nos permitió hacer un estudio integral de INGEBOMBAS LTDA. permitiéndonos conocer sus fortalezas y debilidades a nivel interno y hacer una “radiografía” de su operación y condiciones actuales. Todo esto

con el fin de establecer estrategias de mejora y crecimiento, y realizar el Plan de Importación de bombas para aguas residuales del proveedor Wilo.

9 REFERENCIAS

1. Recursos bibliográficos

Mokate, K. (2004). “Evaluación de proyectos de inversión”

De León García, O (2007). “Valoración de Empresas”

Mercado Salvador.”Mercadotecnia Estratégica”. Mexico 2000

Fernández Guadaño, Josefina. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid. Campus de Somosaguas

Iturrioz del Campo, Javier. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad

2. Recursos web

<http://www.mipymes.gov.co/>

<http://www.dane.gov.co/>

<http://www.presidencia.gov.co/>

<http://www.dinero.com/pais/articulo/apertura-proyectos-acueducto-minvivienda/196409>

www.superfinanciera.gov.co

www.trademap.org

www.wilo.com

www.grundfos.com

www.franklin-electric.com/