

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 dé crédito al trabajo de grado 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



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	Creación y Estructuración de una unidad de Negocios de Trading (compra y venta de commodities) en Bretano Corp.		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Castañeda Cañas Sandra Johana		
	Huérfino González, Diana Paola		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Trader		Producto chino
	Unidad Recubrimientos		Commodities
	Materia Primas		Compras anticipadas
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>Bretano Corp. es una empresa offshore dedicada a la actividad de trading que en la actualidad se encuentra dividida en 4 unidades de negocio enfocadas a la industria en general. Se percibe la necesidad de ampliar su portafolio de negocios incursionando en la industria de recubrimientos con materias primas que en la actualidad no se encuentran incluidas en el portafolio de las demás unidades. El presente plan de negocios se enmarca en la factibilidad de implementar la unidad de negocio de trading de materias primas para la industria de recubrimientos en Bretano Corp. para los mercados de Colombia, Perú y Chile como países piloto, aprovechando las oportunidades que ofrecen estos mercados y aprovechando los recursos y capacidades de Bretano Corp.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

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, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



**CREACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE UNA UNIDAD DE NEGOCIOS DE
TRADING (compra y venta de commodities) EN BRETANO CORP.**

**DIANA PAOLA HUÉRFANO GONZÁLEZ
SANDRA JOHANA CASTAÑEDA CAÑAS**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
GERENCIA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN VENTAS
GRUPO 2
BOGOTÁ
2012**



**CREACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE UNA UNIDAD DE NEGOCIOS DE
TRADING (compra y venta de commodities) EN BRETANO CORP.**

**DIANA PAOLA HUÉRFANO GONZÁLEZ
SANDRA JOHANA CASTAÑEDA CAÑAS**

**Trabajo presentado como requisito de grado para optar por el título de
especialistas en Gerencia Comercial.**

Tutor: Luis Beltrán Chavarro

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
GERENCIA COMERCIAL CON ÉNFASIS EN VENTAS**

GRUPO 2

BOGOTÁ

2012



RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios demuestra que es factible implementar la unidad de negocio UEN., de trading de materias primas para la industria de recubrimientos en Bretano Corp. para los mercados de Colombia, Perú y Chile aprovechando las oportunidades que ofrece los tres entornos y los recursos y capacidades de la compañía.

Bretano Corp. es una empresa offshore dedicada a la actividad de trading, figura que se refiere a la compra y venta de productos básicos sin proceso alguno. En la actualidad se encuentra dividida en 4 unidades de negocio enfocadas a la industria en general con ventas en 9 países de Latinoamérica y el Caribe. Sin embargo, se percibe la necesidad de ampliar y fortalecer su portafolio de negocios incursionando en la industria de recubrimientos, cuyas materias primas no se encuentran incluidas en el portafolio de las demás unidades.

La unidad de recubrimientos atenderá todas aquellas empresas importadoras de contenedores completos o gráneles de materias primas que se usan en las industrias de pinturas y adhesivos, bien sea para consumo interno y / o para distribución. Según las estadísticas de importación consultadas dentro de la investigación exploratoria, el tamaño del mercado de Colombia equivale a 74.317,72 MT de materias primas importadas en el año 2011 y a USD 180,595,551 millones de dólares. En Perú es de 35.631,59 MT correspondientes a USD 75 millones de dólares y para Chile es de 32.228,70 MT y más de USD 80 millones de dólares, lo que lo convierte en un mercado atractivo para el sector recubrimientos.

En el trabajo de campo realizado para los tres países, se encontró que no tienen producción local de aquellas materias primas necesarias para el sector de recubrimientos, así mismo, se evidenció que son unas pocas empresas las que concentran el mayor porcentaje de las importaciones. Dichas empresas buscan ser más eficientes cada día por lo que las variables precio, tiempos de entrega y condiciones de pago son determinantes en el proceso de compra. Por esta razón, la nueva unidad de recubrimientos ofrece un portafolio completo de insumos,



asegurando niveles de abastecimiento y una alternativa de proveeduría de los insumos requeridos homologados a referencias de marcas reconocidas, cumpliendo con las necesidades manifestadas por los clientes.

La unidad de recubrimientos cuenta con un agente de compra en China quien tiene como objetivo conseguir proveedores confiables, visitar las fábricas de producción y asegurar la calidad tanto de productos como de procesos. El músculo financiero robusto de Bretano Corp., empresa que pertenece al Grupo Bretano, le permite tener un alto nivel de apalancamiento financiero, realizar compras por anticipado y otorgar créditos a sus clientes en la venta.

La estrategia inicial para Colombia y Chile es incentivar las ventas de commodities como Hidrosulfito de sodio y dióxido de titanio en el mayor número de clientes posible. Por el contrario, Perú se enfocará en la comercialización del Cellocel que es una especialidad, a través de un agente de venta local, esto debido a la competencia marcada en el país y a sus parámetros culturales.

Una vez superada la etapa de introducción, el objetivo de la unidad es ganar participación en el mercado de los países elegidos, fortalecer la presencia de Bretano Corp. en Latinoamérica y crecer anualmente de manera sostenida con una rentabilidad promedio del 6% anual.

Se estiman ventas por USD 3.793.530 en el año 2012, USD 5.121.266 en el año 2013 y USD 6.606.432 para el año 2014 lo que representa una rentabilidad inicial de 4,71% y a partir del segundo año rentabilidades de 6,08% y 6,81% respectivamente.

A pesar de las diferencias económicas, sociales, políticas, culturales, geográficas y el comportamiento del mercado y la industria en Colombia, Perú y Chile, se concluye que no solo es factible sino rentable el diseño y la implementación de una unidad de negocio de trading de materias primas para la industria de recubrimientos, unificando y satisfaciendo aquellas necesidades comunes e imperantes de los clientes a través de estrategias y tácticas definidas, producto de un intenso estudio del macro y microentorno, la industria, el análisis de la demanda, la oferta, de los proveedores y de la investigación de mercados.



1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar la unidad de negocio UEN de trading de materias primas para la industria de recubrimientos en Bretano Corp. para los mercados de Colombia, Perú y Chile.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del macro y micro entorno en Colombia, Perú y Chile.
- Analizar la información relacionada con el volumen de importaciones de materias primas para el área de recubrimientos en Colombia, Perú y Chile.
- Establecer el potencial del mercado y el atractivo de la industria.
- Reconocer las fortalezas, debilidades, recursos y capacidades de Bretano Corp. que favorezcan la creación y estructuración de la unidad de negocios de trading de materias primas para recubrimiento.
- Realizar una investigación de mercados para determinar la viabilidad del proyecto
- Determinar el mercado objetivo para la unidad de negocio trading de recubrimientos (compra y venta de commodities) de Bretano Corp. en Chile, Perú y Colombia.
- Definir la viabilidad del negocio a través de un estudio financiero a 3 años.



2. JUSTIFICACIÓN

El siguiente documento contrasta las teorías vistas durante el transcurso de la especialización, realizando un análisis económico y empresarial con el fin de determinar la viabilidad de la creación de la UEN de recubrimientos en Bretano Corp, mediante la utilización de herramientas planteadas por teóricos como Michael Porter (5 fuerzas de Porter), Fred David (Conceptos de administración estratégica), David Ricardo (ventaja comparativa y competitiva) Jean Paul Sallenave (Procesos de planeación estratégica), entre otros.

Bretano Corp. es una empresa offshore¹ dedicada a la actividad de trading² dicha figura aunque es muy reciente ha existido toda la vida implícitamente, pues es la acción que refiere a la compra y venta de bienes generalmente cortoplacistas³.

Comercialmente Bretano Corp, en la actualidad se encuentra dividida en 4 unidades de negocio enfocadas a la industria en general con ventas en 9 países de Latinoamérica y el Caribe, contando con proveedores principalmente de Asia, Europa y Estados Unidos. Sin embargo, se percibe la necesidad de ampliar y fortalecer su portafolio de productos y consolidar su presencia en los países latinoamericanos. De esta necesidad nace nuestro interés de crear una nueva unidad de negocio para la industria de recubrimientos cuyas materias primas no se encuentren incluidas en el portafolio de las demás unidades.

Por ser un negocio netamente de compra y venta de materia prima en su mayoría commodities⁴ el margen que se trabaja es muy pequeño, máximo del 7%, por lo

¹ Offshore: Significa literalmente "Fuera de Borda" y se utiliza para referirse a las inversiones que se hacen fuera del lugar de residencia del inversionista. En español, se conocen como paraísos fiscales, debido a que poseen una serie de características peculiares, de las cuales resalta la referente a la reducción de los impuestos, ya que al constituirse una empresa offshore las ganancias percibidas en el extranjero no son gravables de impuestos, lo que constituye un ahorro sustancial superior al 20% de sus beneficios: Impulsando sus negocios upside corp [en línea] en http://www.upsidecorp.com/Offshore_SF.html (2008) [Consulta 3 de Junio de 2012]

² Cuando se habla de esta "figura" se está refiriendo a comprar y vender productos básicos sin proceso alguno para obtener una ganancia. Commodity [en línea] en: <http://www.investorwords.com/5873/Commodities.html>. (2011) [Consulta 12 de mayo de 2012]

³ Comercio: Trade [en línea] en <http://en.wikipedia.org/wiki/Trade>. (2011) [Consulta 8 de diciembre de 2011]



tanto la forma de hacer atractivo y rentable el negocio es aumentando las utilidades a través de los grandes volúmenes. Esta es la razón por la cual la empresa se enfoca en la venta a gráneles y en contenedores completos (FCL) de alta rotación y el sector recubrimientos es el que más se presta para ello.

La industria de recubrimientos abarca las actividades económicas de fabricación de pinturas y adhesivos que se desarrollan bajo la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, CIIU 3521 y CIIU 3559 respectivamente⁵. Esta industria elabora una amplia gama de productos entre los que se destacan las pinturas y adhesivos (base agua o solvente), barnices, lacas y esmaltes.

El sector recubrimientos abastece las siguientes industrias⁶:

- Industria automotriz y del transporte.
- Industria de electrodomésticos, de artículos eléctricos/electrónicos.
- Industria de grifería y sanitarios.
- Industria de muebles.
- Industria de la construcción.
- Sector doméstico (pinturas decorativas y/o Arquitectónicas).

En este proceso investigativo se articularon conceptos teóricos y operativos que se derivan del análisis de la información utilizada para la investigación, estudio y análisis de diferentes perspectivas de explicación y análisis de las situaciones que se aplicaron para determinar el potencial que existe en la comercialización de materias primas para empresas importadoras que pertenecen a la industria de recubrimientos bien sea productores y/o distribuidores en Chile, Perú y Colombia como países piloto.

⁴ Commodities: El significado tradicional de bienes de consumo se refiere originalmente a materias primas a granel. Se trata de productos cuyo valor viene dado por el derecho del propietario a comerciar con ellos, no por el derecho a usarlos. Un ejemplo de bien de consumo es el trigo, el azúcar, el petróleo y el dióxido de titanio, ya que basándose en una calidad mínima estándar, no se hace diferencia entre uno y otro. Mercancía (Economía) [en línea] en <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercanc> (2012) [Consulta 12 de mayo de 2012]

⁵ Comisión Nacional del Medio Ambiente de Chile [en línea] en: www.sofofa.cl p. 7 (1998): Guía para el control y prevención de la contaminación industrial en la industria elaboradora de pinturas. [Consulta el 18 de diciembre de 2011]

⁶ Perry, R H. "Manual del ingeniero químico". Tomo IV, cuarta edición. W. © 1997 McGraw-Hill p. 211



Gracias a la facilidad de la obtención de información estadística, registros de importación, conocimiento adquirido a lo largo de los años por las otras unidades de negocio, disponibilidad ilimitada para visitar personalmente clientes allí establecidos y la diversidad tanto política como cultural, hemos escogido estos 3 países para el inicio de la investigación.

Nuestra hipótesis radica en que la unidad de recubrimientos en Bretano Corp. será una nueva línea rentable en la empresa y fortalecerá su presencia en los países piloto. Tomando como referencia la experiencia de las demás unidades de negocio creemos que en Colombia y Chile, por los altos precios registrados en las materias primas, los grandes volúmenes de consumo y sus políticas progresivas de apertura comercial, serán países en los que tendremos resultados positivos. No obstante en Perú podemos tener mayor limitación por el bajo precio de las materias primas y la marcada presencia de compañías dedicadas a hacer trader ubicados localmente.



3. MARCO TEÓRICO

3.1 DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIO

Un plan de negocios es una declaración formal de un conjunto de negocios metas, las razones por las que se cree posible, el plan para alcanzarlas y la información básica sobre la organización o el equipo para lograrlas. Los planes de negocios pueden ser internos o externos⁷.

Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias para implementarlas. De esta manera, el plan de negocios es un instrumento que permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener inversiones. Permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha.

Así como señala los objetivos a cumplir, un plan de negocios debe incluir el detalle del plan de acción necesario para alcanzarlos. Por otra parte, es importante que el plan de negocios esté elaborado de forma tal que permita ser actualizado con los cambios propios del dinamismo del mercado y de la situación de la empresa.⁸

3.2 GENERALIDADES

De acuerdo con la información primaria y secundaria, la industria de recubrimientos necesita de las siguientes materias primas durante el proceso de producción, las cuales según su composición química se dividen en 3 grandes grupos: las pinturas, los adhesivos y algunos tipos de plásticos. Veremos a continuación a qué hace referencia cada uno de ellos⁹:

⁷ Business plan [en línea] en: http://en.wikipedia.org/wiki/Business_plan (2012) [Consulta el 20 de mayo de 2012]

⁸ Ibid,

⁹ Avila Sergio, Santodomingo, Facundo, Covallo, Cristia. "Pintura Orgánica" [en línea] en <http://lawebtecnica.freevar.com/material/pintura/pintura.html> (2001): [consulta el 22 de diciembre de 2011].



3.2.1 Recubrimiento o coating

Es un material que es depositado sobre la superficie de un objeto, por lo general denominado sustrato. En muchos casos los recubrimientos son realizados para mejorar alguna(s) propiedad(es) o cualidad(es) tales como aspecto, adhesión, características de mojado, resistencia a la corrosión, resistencia al desgaste, y resistencia a las ralladuras entre muchas otras. Un recubrimiento puede llegar a tener diferentes usos, en cualquier caso, por lo general son utilizados para evitar la corrosión de los metales, fomentar el endurecimiento de superficies, decoración y protección.

3.2.2 ¿Qué es una pintura?

La pintura ha sido descrita como una mezcla de pigmento con vehículo, diseñada para ser aplicada en capas delgadas (películas) para fines de decoración, protección o ambos. Los efectos decorativos pueden ser producidos por el color, brillo, textura, iluminación o una combinación de éstos.

La función protectora de las pinturas incluye resistencia al aire, agua, líquidos orgánicos y sustancias químicas (ácidos, álcalis y contaminación atmosférica), así como mejorar las propiedades mecánicas sobre algunos materiales, aportando mejor dureza, resistencia a la absorción, etc.

3.2.2.1 Componentes de la pintura: Básicamente puede decirse que una pintura está compuesta de tres partes principales:

- **PIGMENTO:** Se define como pigmento un polvo finamente dividido, de coloración característica, insoluble en agua y que, suspendido en un portador adecuado, se usa como pintura. Las principales funciones de un pigmento respecto de su pintura son:

a) Dar color

b) Conferir poder cubriente y llenante

c) Incrementar la eficacia de protección, en las pinturas anticorrosivas prevalece esta última función.

Entre las propiedades de los pigmentos cabe destacar: el tamaño del grano, del que depende el poder cubriente de la pintura; la facilidad de humectación por el ligante, y la estabilidad a la luz y a los agentes atmosféricos.



Químicamente, los pigmentos se pueden clasificar en:

a) Minerales (óxidos, carbonatos, sulfuros, silicatos, etc.) Siendo el óxido de titanio el más importante entre ellos por la cantidad que aporta a la formulación

b) Metálicos (cine, aluminio, etc.)

c) Orgánicos (azoicos, quinacridonas, dioxiarinas, ftalocianinas, indantrenos, etc.).

- **VEHÍCULO:** El vehículo tanto en una pintura como en un adhesivo es la parte líquida de ella, en la cual están dispersados los pigmentos y / o la resina. El vehículo consiste esencialmente en dos partes:

a) Formador de película: Es la porción no volátil de un vehículo de pintura. Puede ser una resina natural o sintética, un polímero o aceite, cuya función es formar una película sólida y continua al secar, manteniendo unidas las partículas de pigmento entre sí. El formador de película imparte muchas de las principales propiedades de una pintura.

Las razones por las que se usan aceites secantes en la industria de pinturas son las siguientes:

- Aumentar la flexibilidad de la película (si sólo fuera pigmento, disolvente y resina, la película sería quebradiza)
- Dar mayor brillo
- Dar resistencia a los agentes químicos
- Durabilidad
- Menor tiempo en el secado de la película

En cambio en los aceites semisecantes y no secantes las características buscadas son en general:

- No amarillean como es el caso del aceite de soya, aceite de cártamo, etc.
- Flexibilidad en la película.
- Dureza y estabilidad, resistencia a los agentes químicos, etc.

b) Solvente: Los solventes se definen como aquellos líquidos volátiles que disuelven los constituyentes formadores de película. Este componente del vehículo actúa primordialmente como modificador de la viscosidad mediante una verdadera solución del formador de película. A continuación se mencionarán los más importantes.



- Alcohol metílico: También llamado metanol o alcohol de madera, CH_3OH . Se encuentran en el comercio con un grado de pureza de 99.85% de metanol por peso. Es completamente miscible en agua. Debido a su alta polaridad es un gran disolvente para aceites, grasas y resinas. Se emplea en la preparación de ceras, colorantes plásticos, así como en la formulación de removedores para pinturas pero su uso se encuentra restringido debido a su alta volatilidad y toxicidad, así como por su tendencia a la formación de niebla.
- Alcohol etílico: Conocido como etanol, $\text{CH}_3\text{CH}_2\text{OH}$. Los grados que se usan en pinturas son dos: Alcohol desnaturalizado al que se le han agregado ciertas sustancias que lo hacen nocivo al organismo adaptándolo más bien para uso industrial; los más comunes son el benceno y el acetato de etilo; y Disolvente de patente que es cualquier disolvente que contenga 25% de etanol por volumen. En la práctica, los disolventes de patente contienen sustancias que los hacen apropiados, para su uso en pinturas, tales como acetato de etilo, cetona metil isobutilica, gasolina de avión, metanol, butanol terciario. Adicional a ello se usa como cosolvente en la fabricación de lacas, esmaltes, barnices.
- Alcohol propílico – n: También llamado Propanol – n, $\text{CH}_3\text{CH}_2\text{CH}_2\text{OH}$, es un disolvente similar al etanol y al isopropanol, pero posee un punto de ebullición más alto, lo cual unido a su velocidad de evaporación media, lo hace deseable en las formulaciones de lacas, ya que mejora la fluidez y la resistencia a la formación de niebla. Tiene uso como disolvente de gomas y resinas.
- Alcohol isopropílico o isopropanol, $\text{CH}_3\text{CHOHCH}_3$. Se usa principalmente en lacas y adelgazadores (thinners). Sus propiedades generales son similares a las del etanol y se pueden usar o intercambiar con éste, teniendo en cuenta que el isopropanol es superior al etanol en lo que respecta a resistencia al nublado. En el comercio se encuentra en tres grados: anhidro, con un contenido no menor de 99.8% de isopropanol por volumen y de 91 y 95% con 9 y 5% de agua respectivamente. El grado de anhidro es el que se prefiere para pinturas, debido a que el agua contenida en los otros materiales puede causar precipitación de las resinas.
- Alcohol butílico o butanol, $\text{CH}_3\text{CH}_2\text{CH}_2\text{CH}_2\text{OH}$. Comparado con el etanol e isopropanol, el butanol no es tan efectivo para reducir la viscosidad de las soluciones, pero en cambio presenta la ventaja de aumentar la compatibilidad con otras resinas y al mismo tiempo mejorar la nivelación y resistencia al nublado.
- Aguarrás: también llamado esencia de trementina, es un líquido volátil e incoloro producido mediante la destilación de la resina también llamada miera, de los pinos. El principal uso del aguarrás ha sido siempre como disolvente de pinturas o como materia prima para la fabricación de pinturas y barnices. En la



actualidad está siendo sustituido por mezclas de hidrocarburos más baratas, tales como el white spirit (conocido en nuestro medio como Varsol).

- White spirit: Varsol, aguarrás mineral o símil de aguarrás. Es un hidrocarburo líquido con un poder de disolución no muy fuerte, pero suficiente para las resinas alquídicas que son la base de los esmaltes sintéticos. Es un disolvente, extraído del petróleo, incoloro o muy levemente amarillento, olor a queroseno, muy poco soluble en agua.
- Agua: Esencial para todos los organismos vivos (de este planeta) y es llamado, comúnmente como el solvente universal porque muchas sustancias se disuelven en él.
- ADITIVOS: Sustancias químicas usadas en la composición de una pintura en cantidades relativamente pequeñas con el propósito de contribuir significativamente en la facilidad de fabricación, estabilidad de la pintura en el envase y facilidad de aplicación, mejorando la calidad o apariencia de la película aplicada.

Las clasificaciones y funciones principales de los aditivos son:

- a) Secantes: Promueven o aceleran el secado, curado o endurecimiento del vehículo.
- b) Anti-nata. Inhiben la formación de nata que se forma cuando un barniz o pintura quedan expuestos al aire.
- c) Anti-espumante. Productos usados para controlar espumas indeseables en la fabricación, envasado y aplicación de las pinturas.
- d) Espesantes. Son usados para proporcionar consistencia apropiada a la pintura, impedir el asentamiento de pigmento y favorecer la aplicación de espesores adecuados de película.
- e) Preservativos. Evitan el crecimiento de hongos y bacterias que dan como resultado la degradación de algunos componentes de la pintura y la consecuente pérdida de sus propiedades.
- f) Fungicidas. Son extensamente usados para inhibir el crecimiento de hongos sobre la película de pintura bajo condiciones ambientales.
- g) Coalescentes. Son auxiliares en la coalescencia (fusión) de las partículas de látex que da como resultado la formación de película.



3.2.3 ¿Que es un adhesivo?

Es un material capaz de mantener unidos dos materiales sólidos proporcionando la fuerza de atracción física necesaria entre las dos superficies. El material al cual se adhiere el adhesivo se denomina sustrato o adherente.

3.2.3.1 Composición de un adhesivo: La naturaleza exacta de las composiciones no es difundida por los fabricantes, pero la siguiente composición es típica de muchos adhesivos:

- Polímero: Forma la masa del adhesivo y contribuye a su resistencia en las 3 dimensiones.
- Solvente: debe estar presente para llevar el adhesivo al estado líquido.
- Cargas: Se agregan para reducir costos o mejorar ciertas propiedades como la fluidez o la resistencia al despegue.
- Adhesivadores: Sustancias que contribuyen al pegado mientras el adhesivo está todavía húmedo o sin curar.
- Plastificantes: Ablandan la película final del adhesivo e imparten flexibilidad.
- Aditivos varios: Como retardadores de inflamación, estabilizadores de luz, colorantes y los agentes de control de viscosidad, son los casos más típicos.

3.2.3.2 Clasificación de los adhesivos : Los adhesivos se pueden clasificar según su requerimiento de uso en estructurales y de sostén, según la estabilidad al calor, los termoplásticos y los termoendurecibles y de acuerdo a la Composición química, los métodos de curado y la base:

- Adhesivos en base acuosa: Se basan en dispersiones o disoluciones de polímeros (de origen vegetal o sintético) en agua. El adhesivo fragua por evaporación del agua en él contenida.

a) Colas celulósicas: Son adhesivos en base acuosa obtenidos por dispersión de derivados celulósicos en agua. Los más usados son la carboximetilcelulosa y la metilcelulosa. También existen colas celulósicas reforzadas por la adición de polímeros de origen sintético.

b) Colas vinílicas: Adhesivos en base acuosa que contienen poliésteres vinílicos (homo y copolímeros), frecuentemente usados para el encolado de madera, cartón y papel.

- Adhesivos en base solvente: Son disoluciones de polímero en un disolvente orgánico. El fraguado se produce al evaporarse el disolvente. Los adhesivos en



base solvente son más rápidos que los adhesivos en base acuosa debido a la mayor velocidad de evaporación de los disolventes orgánicos respecto al agua.

a) Colas de contacto o de impacto: Reciben su nombre por la forma en que se emplean: el adhesivo se aplica sobre las dos superficies a unir y se espera un tiempo (5-15 min) durante el cual se evapora el disolvente. A continuación se unen las superficies (se ponen en contacto) ejerciendo fuerte presión (impacto) durante unos segundos. Tradicionalmente las colas de contacto han sido adhesivos de policloropreno en base solvente. La creciente preocupación por el medio ambiente ha desencadenado la aparición de colas de contacto a base de polímeros dispersados en agua.

- Adhesivos reactivos: No contienen agua ni disolventes orgánicos. Las unidades de monómero o prepolímero polimerizan por diferentes tipos de reacciones químicas teniendo así lugar el fraguado del adhesivo. Estos adhesivos son las siliconas, cianoacrilatos o espumas de poliuretano las cuales necesitan humedad (ambiental o de los materiales) para polimerizar.

a) Anaeróbicos: Adhesivos reactivos que fraguan a temperatura ambiente en ausencia de oxígeno. Por tanto, el adhesivo permanece inactivo mientras está en contacto con el oxígeno atmosférico. Los materiales metálicos sobre los que generalmente se aplica este tipo de adhesivos aceleran el proceso de fraguado.

b) Cianocrilatos: Adhesivos reactivos que fraguan por polimerización al entrar en contacto con superficies ligeramente alcalinas (en general es suficiente la humedad ambiental o de los materiales a unir). La polimerización, una vez iniciada, es una reacción en cadena que transcurre muy rápidamente.

c) Epoxis: Adhesivos reactivos bicomponentes que fraguan por reacción química entre una resina epoxi y un endurecedor al efectuar la mezcla de los dos componentes. Los adhesivos epoxi se caracterizan por poseer excelente resistencia a los agentes químicos, al calor y a la humedad, además de elevada resistencia a rotura en tracción y cizalla.

d) Poliuretanos bicomponentes: Fraguan por reacción de un prepolímero poliuretánico que contiene terminales isocianato con la humedad ambiental.

e) Poliuretanos monocomponentes: Fraguan por reacción química entre un poliol/poliéster o poliol/poliéter y un isocianato.

- Hot-melts o termofusibles: Sustancia sólida que una vez fundida se puede emplear como adhesivo. Al enfriar se alcanza de nuevo la resistencia original.



El polímero base puede ser de naturaleza diversa (copolímeros de etileno, acetato de vinilo, poliamida, poliuretano, resinas hidrocarbonadas y ceras polietilénicas) con distintas propiedades.

3.3 ANTECEDENTES

La industria de recubrimientos requiere de las materias primas anteriormente descritas, las cuales no son producidas en Colombia, Chile y Perú, y en este momento no son comercializadas por Bretano Corp.

Bretano Corp., es una compañía off-shore, que inició operaciones en el año 2004, la cual pertenece al Grupo Bretano junto con otras compañías tales como C.I. Química Comercial Andina (QCA), una de las empresas líderes en el mercado de distribución industrial en Colombia, Química Aromática Andina S.A., (QAA) comercializadora de sabores y fragancias para la industria de alimentos, cuidado personal y aseo, Resoco S.A, ubicada en San José de Costa Rica, empresa que maneja representaciones y distribución local de materias primas y maquinaria, Resoco Honduras, Resoco Panamá y por último Resoco Guatemala, especializadas en distribución local y ventas indent.¹⁰

Bretano Corp. se especializa en las ventas indent, representaciones y exportaciones del grupo BRETANO para toda América Latina. Cuenta con proveedores directos y agentes de compra en China, Europa, México y Estados Unidos los cuales son certificados a fin de garantizar la calidad de los productos y cumplimiento en los despachos.¹¹

Comercialmente se encuentra dividida en 4 líneas de productos: línea industrial 1, línea industrial 2, Plásticos, Alimentos y nutrición animal; es por esto que se quiere crear y desarrollar la línea de recubrimientos y construcción como unidad de negocio sólida y rentable para cubrir las necesidades del sector que en este momento no se está atendiendo.

Bretano Corp. actualmente gestiona sus unidades de negocio bajo el siguiente esquema de trader:

¹⁰ Ventas Indent: Cuando se habla de ventas indent se refiere a que el cliente compra directo a empresas representadas en el extranjero actuando la empresa como agente comercial en la transacción. QS Sudamerica commercial S.A [línea] en <http://www.sudamerica.cl/main/pagina/24> (2009) [Consulta 3 de Junio de 2012]

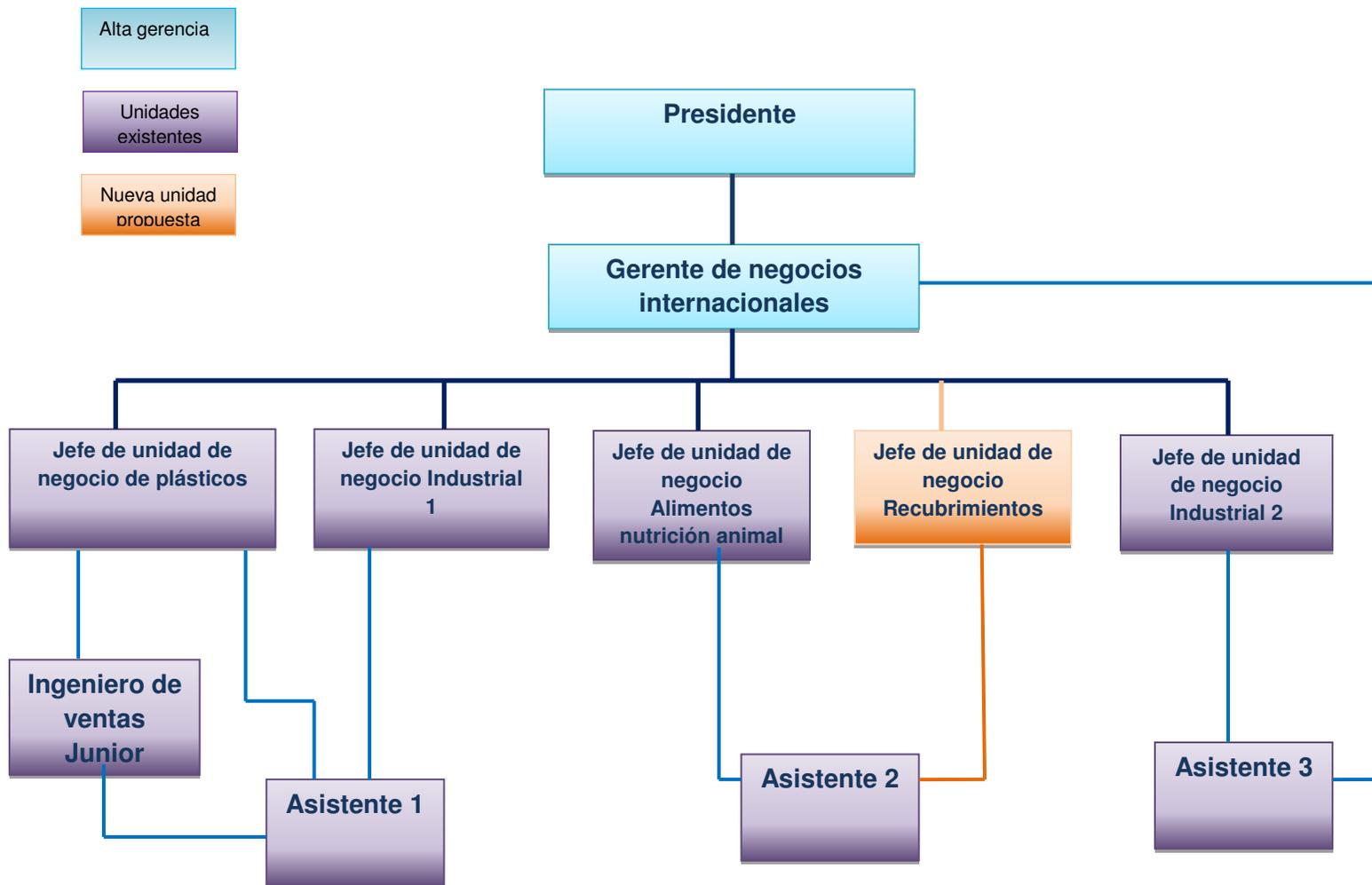
¹¹ Nuestra Empresa [en línea] en: www.bretano.com (2010) [Consulta 14 de febrero de 2012].



- Los jefes de unidad de negocio tienen como responsabilidad la compra de la materia prima bien sea en China o en cualquier lugar del mundo y adicional a ello la venta de la misma en los países donde exista el requerimiento.
- Las condiciones de compra dependen del país de origen del insumo, por ejemplo si es de china, los precios tienen una vigencia máxima de 3 días, si el producto proviene de Corea la vigencia es de 24 horas y si el producto es de origen Europeo el precio tiene vigencia por máximo 5 días hábiles. De igual manera varían las condiciones de pago las cuales pueden ser de contado, a 30, 60 o 90 días fecha B/L.
- Las compras se hacen de acuerdo a requerimiento específico del cliente y siempre bajo su aprobación en cuanto a calidad, desempeño y condiciones.
- Los precios que se ofertan a los clientes para las materias primas presentan la misma caducidad determinada por el proveedor.
- Se afirma que es un negocio “seguro” sin devoluciones debido a que no se tiene inventario de ningún tipo. Una forma de asegurar la orden de compra es manejando contra oferta en firme, tanto con los clientes como con los proveedores, es decir, una vez el cliente acepta la tarifa y confirma el despacho no se puede reversar el negocio. Asimismo los proveedores deben vender al precio acordado sin derecho a cambios, aun cuando luego perciban beneficios o perjuicios derivados de la volatilidad de los precios en los mercados internacionales.
- Bretano Corp. garantiza la calidad del producto, siempre responde al cliente ante cualquier reclamo apoyándose en el compromiso del proveedor.
- Gracias al músculo financiero, Bretano Corp. tiene la capacidad de financiar las compras de sus clientes garantizando la competitividad de sus productos.
- Para asegurar esta competitividad en precios, Bretano Corp. realiza la mayor parte de sus compras con pago anticipado o de contado y con el fin de tener el flujo suficiente para esta actividad, negocia constantemente con bancos internacionales las mejores tasas de interés para sus préstamos.
- El negocio de trader permite flexibilidad y crecimiento en el portafolio de productos, puesto que ante cualquier descubrimiento de nuevos insumos, el trader está en capacidad de encontrar sus proveedores y poner el producto a la venta.



Organigrama propuesto para Bretano Corp



Grafica N° 1 Organigrama propuesto para Bretano Corp. incluyendo la nueva unidad de negocio.

Fuente: Elaboración propia tomando como base el organigrama actual



4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Uno de los factores más importantes para determinar la factibilidad de crear la unidad de negocios de recubrimientos de trading (compra y venta de commodities) en Bretano Corp., para Colombia, Perú y Chile, consiste en analizar las variables del macroentorno que inciden en este tipo de negocio en cada uno de los países.

4.1.1 Análisis del Macro entorno para Colombia

4.1.1.1 Ubicación geográfica y economía: Colombia es un país de América ubicado en la zona noroccidental de América del Sur, con una superficie de 2.070.408 km², de los cuales 1.141.748 km² corresponden a su territorio continental y los restantes 928.660 km² a su extensión marítima, de la cual mantiene diferendos limítrofes con Venezuela y Nicaragua. Limita al este con Venezuela y Brasil, al sur con Perú y Ecuador y al noroeste con Panamá.

Es la cuarta economía de América Latina según el FMI, con un PIB (PPA paridad del poder adquisitivo) de 460 mil millones de dólares (2011), experimentando un crecimiento promedio anual de 5,5% desde 2002. Uno de sus principales productos de exportación de Colombia es el petróleo, cuyas reservas estimadas en 1.506 millones de barriles, son desarrolladas por Ecopetrol (14 %) y sociedades anónimas.

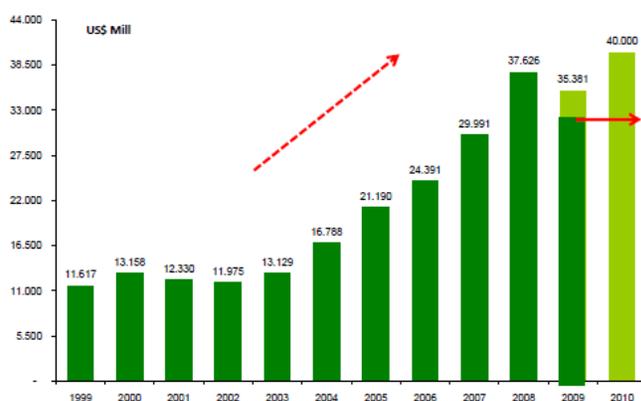
En cuanto a infraestructura vial, petrolera, minera y tecnológica, Colombia desafortunadamente presenta un gran atraso. Existen deficiencias o carencias en puentes, aeropuertos, puertos marítimos, transporte fluvial y ferrovías. El sistema portuario colombiano, privatizado en la década de 1990 está conformado por aproximadamente 122 instalaciones. Existen las Sociedades Portuarias Regionales de Buenaventura (principal puerto marítimo de Colombia), Barranquilla, Tumaco, Cartagena y Santa Marta. Hay otras 9 Sociedades Portuarias para Servicio Público, 7 Sociedades Portuarias Privadas de servicio



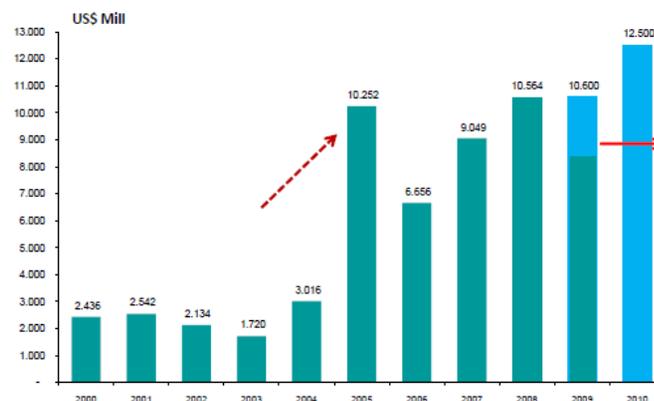
privado, 44 Muelles Homologados y 10 embarcaderos para pequeñas embarcaciones, entre otras menores.¹²

En los primeros nueve meses de 2011, la balanza comercial colombiana registró un superávit de US\$3.235,6 millones FOB. Tanto el nivel de las exportaciones, como de la inversión extranjera han manifestado crecimientos continuos y significativos a lo largo de cada uno de los años:

Las exportaciones colombianas se han triplicado en los últimos años



La IED en Colombia se ha cuadruplicado en los últimos años



Fuente: DANE y SIGOB

Grafica N°2Crecimiento de las exportaciones y de la inversión extranjera en Colombia en los últimos 11 años
Fuente DANE y SIGO

4.1.1.2 Principales acuerdos comerciales de Colombia: Los principales acuerdos comerciales suscritos por Colombia son los siguientes¹³:

- Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR y Colombia
- Comunidad del Caribe (CARICOM): programa de liberalización del comercio entre Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas.
- Tratado de Libre Comercio de los Tres (TLC-G3) Venezuela se retiró en 2006 quedando Colombia y México
- TLC Colombia-Canadá

¹² Colombia [en línea] en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Colombia#Infraestructura>(2011): [Consulta 22 de diciembre de 2011]

¹³ Acuerdos comerciales y preferencias arancelarias [en línea] en : http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Acuerdos_Preferencias_Arancelarias.asp (2011) [Consulta 16 de diciembre de 2011]



- Tratado de Libre Comercio Colombia – EE.UU
- Comunidad Andina de Naciones (CAN)
- Acuerdo de Complementación Económica con Chile
- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI): permite la concertación de acuerdos de alcance parcial entre los países y áreas de integración económica de América Latina.

4.1.1.3 Aspectos de comercio exterior en Colombia: ¹⁴

a) Restricciones o prohibiciones en importaciones: El registro de importación es obligatorio exclusivamente para las importaciones que requieran requisito, permiso o autorización como: recursos pesqueros, equipos de vigilancia y seguridad privada, material radiactivo, prendas privativas de la fuerza pública, hidrocarburos y gasolina. Será necesaria la aprobación de una licencia previa para las siguientes importaciones:

- Los que no tenga obligación de giro de divisas al exterior.
- Aquellas en que se solicite exención de gravámenes arancelarios.
- Las que amparen mercancía usada, imperfecta, reparada, reconstruida, restaurada (*refurbished*), subestándar, remanufacturada, saldos de inventario.

b) Regulaciones: Con el fin de centralizar los diferentes procedimientos administrativos relacionados con la obtención de permisos (sanitarios) previos y licencias de importación o exportación, certificados de origen y registro de contratos de importación de tecnología o de exportación de servicios, Colombia cuenta desde el año 2005 con una herramienta tecnológica basada en Internet para realizar dichos trámites denominado Ventana Única de Comercio Exterior – VUCE, administrada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

El trámite para la exportación se lleva a cabo a través de una herramienta tecnológica basada en Internet denominada Sistema MUISCA (Modelo Único de Ingresos, Servicios y Control Automatizado) diseñado y controlado por Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

c) Tarifas causadas en importación de bienes: Actualmente existen varias tarifas tanto de gravamen arancelario, como del impuesto a las ventas que dependen de la mercancía de que se trate. A continuación se mencionan algunas de ellas:

¹⁴ Deloitte. Doing business Colombia Abril de 2011. [en línea] en: www.deloitte.com (2011);, p. 55-61 [Consulta 17 de diciembre]



- Gravamen Arancelario: 0%, 5%, 10%, 15% y 20%.
- Impuesto a las ventas: 16%, 10%, 0%.

Las tarifas del gravamen arancelario están consagradas en el Decreto 4589 de 2006 contentivo del Arancel de Aduanas y las del IVA en el Estatuto Tributario Nacional.

d) Documentos requeridos para ingreso de mercancías:

- Registro o licencia de importación que ampare la mercancía, cuando a ello hubiere lugar.
- Factura comercial
- Documento de transporte.
- Certificado de origen, cuando se requiera.
- Certificado de sanidad y aquellos otros documentos exigidos por normas especiales, cuando hubiere lugar.
- Lista de empaque
- Mandato
- Declaración andina del valor cuando a ello hubiere lugar.

e) Normatividad fitosanitaria: El organismo encargado de la protección fitosanitaria es el Instituto Colombiano Agropecuario –ICA. Para exportar productos vegetales es necesario obtener el Certificado Fitosanitario.

En cumplimiento de las directrices establecidas en la Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias, NIMF No. 15, el ICA exige, sin excepciones, el cumplimiento de la Resolución 1079 de 2004, para todas las exportaciones e importaciones que utilicen embalajes de madera a partir del 16 de septiembre de 2005.

f) Tiempos de Nacionalización: El tiempo promedio de importación de un bien puede tardar entre uno (1) y tres (3) días contados a partir de la aceptación de la declaración de importación a través del sistema MUISCA.

g) Ley de inversión extranjera: Las inversiones de capital extranjero están permitidas en Colombia, incluyendo la adquisición de bienes raíces. Sin embargo, ciertos sectores específicos están prohibidos para las inversiones extranjeras como seguridad nacional y defensa o en actividades relacionadas con el procesamiento y disposición de desechos tóxicos, peligrosos o radioactivos producidos en el extranjero.



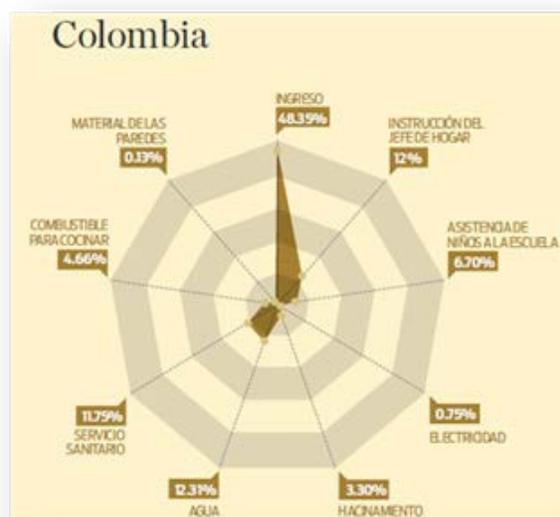
4.1.1.4 Estructura política colombiana¹⁵:

- Forma de gobierno: República presidencialista.
- Ramas de gobierno: Legislativo, compuesto por el Congreso que se divide en el Senado (102 escaños) y la Cámara de Representantes (166 escaños), ejecutivo y judicial compuesto por la Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado y el Consejo Superior de la Judicatura
- Sufragio: Universal desde los 18 años de edad.
- Elecciones: Cada cuatro años.

4.1.1.5 Aspectos sociales que influyen en Colombia:

- Población año 2010: 45.508.205 estimado.
- Población año 2011: 46.115.000 estimado.
- Proporción hombres vs. Mujeres: 51,4 % son mujeres y el 48,6 % son hombres.
- Esperanza de vida: 74,55 años
- Datos de interés: El DANE estima que alrededor de 3.331.107 colombianos viven en el exterior, principalmente en Estados Unidos, España, Venezuela y Canadá. Los más propensos a emigrar son los originarios del interior del país y de algunos centros urbanos, destacándose un contingente importante de intelectuales y talentosos que hacen parte del fenómeno llamado "fuga de cerebros"
- Salario mínimo para el 2011: \$535.600 Pesos Colombianos (USD\$302,00)
- Tasa de desempleo 2010: 11,8%

¹⁵ Mision de observación en Colombia [en línea] en:
<http://www.oas.org/electoralmissions/MisionesElectorales/Colombia2007/FichaT%C3%A9cnica/SistemaPol%C3%ADtico/tabid/286/language/es-ES/Default.aspx> (2011) [Consulta 17 de diciembre de 2011]



Grafica N° 3 Índice de pobreza de hogar en Colombia

Fuente: Índice Ethos de pobreza 2011

Según el reporte de Índice Ethos de pobreza 2011 realizado por la fundación Ethos¹⁶, Colombia tiene serios problemas en materia de ingreso, siendo la insuficiencia del mismo una realidad presente en buena parte de su población. Esta variable contribuye en 48.35% a la Pobreza de Hogar, lo que refleja la urgencia de emprender políticas para abordar el problema de manera adecuada. De hecho, la aportación del ingreso a la Pobreza de Hogar en Colombia es la más elevada en comparación con cualquier otra variable en el resto de los países estudiados. Asimismo, y aunque en niveles bastante inferiores, el acceso a agua potable, la escolaridad del jefe de hogar y el servicio sanitario son factores que contribuyen de forma importante a las cifras de pobreza.¹⁷

¹⁶ Ethos Fundación, Ethos de pobreza 2011. [en línea] en: http://www.ethos.org.mx/revista/pages/ethos_17mayo2011.pdf (2011) [Consulta 6 de enero de 2012]

¹⁷ La fundación Ethos encontró que los valores que arroja el componente de Pobreza de Hogar indican que Chile, México y Brasil son los países con menor pobreza del grupo estudiado. Bolivia, por su parte, es el país con mayores carencias, seguido de Ecuador y Colombia. El componente de pobreza de Hogar se construye a partir de la metodología propuesta por Alkire y Foster (2007). Usando los microdatos de las encuestas de hogares, se obtiene la intensidad de la pobreza. Esta medida considera al porcentaje de hogares pobres y al promedio del porcentaje de sus carencias. Ibid.



4.1.2 Análisis del Macro entorno para Perú

4.1.2.1 Ubicación geográfica y economía: La República de Perú, ubicada al Occidente del continente Sur Americano, limita al Norte con Ecuador y Colombia, al Este con Brasil, al Sureste con Bolivia, al Sur con Chile y al Oeste y Suroeste con el Océano Pacífico. La superficie total de su territorio es de 1.285.220 km², convirtiéndolo en el vigésimo país más grande del mundo.

Perú posee una extensa red de carreteras compuesta por 78.829 km. de los cuales 11.351 km. están pavimentados. Las principales vías son: la carretera Panamericana, que cubre una distancia de 3.000 km. recorre la costa, atravesando 10 ciudades del territorio peruano desde la frontera con Ecuador hasta Chile; la carretera Marginal de la Selva, que une a los pueblos del norte cercanos a la frontera ecuatoriana con los pueblos del sur próximos a la frontera con Bolivia; y la carretera Central, que inicia en Lima y se dirige hacia la sierra peruana.

El sistema ferroviario peruano se extiende a lo largo de 3,462 km., administrado por concesión por dos empresas privadas: El Ferrocarril Transandino, que opera sobre 980 km de la red férrea en el Sur y el Sur Oriente del país y Ferrovías Central Andina, que opera en el centro del país; posee capacidad de carga a gran escala y es el medio principal para el transporte de productos minerales.

Perú cuenta con una infraestructura portuaria compuesta por catorce puertos ubicados en el Litoral Pacífico, tres de estos son fluviales, destacando el puerto de Iquitos como uno de los más importantes del país, está situado sobre el Río Amazonas, y cuenta con 2 muelles flotantes, tres almacenes de los cuales 2 son para alquiler y 1 para acomodamiento de carga general y operación de aduanas. Los restantes son puertos marítimos entre ellos se encuentra Callao principal puerto de Perú.¹⁸

Por otro lado, la economía de Perú crece de una manera sorprendente con un promedio de 7.5% al año, que se estima llegará al 9% o 10% en 2012 según el FMI, con un PBI (PPA) de 299,648 mil millones de dólares (2011).¹⁹

¹⁸ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - PROEXPORT COLOMBIA (2008): Guía para exportar a Perú. [en línea] www.proexport.com/empreendedor/peru/ P. 67 (2008) [consulta 22 de diciembre 2011].

¹⁹ América Latina [en línea] en: http://es.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica_Latina#Econom%C3%ADa (2011): [consulta 22 de diciembre de 2011]



La balanza comercial de Perú registró un superávit de 568 millones de dólares en septiembre de 2011, acumulando un resultado positivo de 6,951 millones en los primeros nueve meses del año, según el Banco Central de Reserva (BCR). El superávit de enero a septiembre del presente año es superior al del mismo período del 2010, que fue de 4,626 millones de dólares.

4.1.2.2 Principales acuerdos comerciales de Perú: ²⁰

- Miembro asociado Mercosur: Integrado también por Brasil, Paraguay, Uruguay y Argentina
- Miembro APEC: Cooperación Económica Del Asia-Pacífico: orientado a la promoción y facilitación del comercio, las inversiones, la cooperación económica y técnica y al desarrollo económico regional de los países y territorios de la cuenca del Océano Pacífico No tiene tratado formal.
- Tratado de Libre Comercio Perú – Tailandia
- Tratado de Libre Comercio Perú – Chile
- Tratado de Libre Comercio Perú-EE.UU
- Comunidad Andina de Naciones (CAN)
- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI): permite la concertación de acuerdos de alcance parcial entre los países y áreas de integración económica de América Latina.

4.1.2.3 Aspectos de comercio exterior en Perú: ²¹

a) Restricciones o prohibiciones en importaciones: En Perú no existen restricciones de ningún orden para la mayoría de los productos. Los productos para consumo humano requieren Certificados Fitosanitarios; para la importación de productos farmacéuticos se requiere un certificado de calidad y libre venta.

b) Regulaciones: La autoridad aduanera peruana se ha reformado y se ha modernizado durante los últimos cinco años, con ayuda del Banco Interamericano de Desarrollo y el programa de Desarrollo de las Naciones Unidas. Sin embargo, algunos exportadores continúan encontrando problemas con la aduana del Perú.

Con el fin de combatir el contrabando se realiza un examen previo al embarque de las mercancías en el país de origen. El servicio de aduana requiere que todas las importaciones mayores a US\$5.000 F.O.B. sean examinadas antes del envío, autorizan a tres compañías internacionales privadas, Bureau Veritas, Cotecna, y

²⁰ Guía exportación para pymes para Perú [en línea] www.invesca.com (2011) [consulta el 20 de diciembre de 2011]

²¹ Guía para exportar a Perú, op. cit., p. 43-49



SGS, a conducir los exámenes de pre-embarque. El importador paga hasta el 1% del valor F.O.B. de las mercancías para cubrir el costo de la valoración.

En Perú ya no existen licencias para importaciones, ni registros. Una persona natural puede desarrollar labores de importación, y para facilitar los trámites de comercio internacional, se ha desarrollado un único documento (Declaración Única de Aduanas) que sirve para exportar o importar, bajo cualquier régimen como admisión temporal, internamiento temporal, etc.

c) Tarifas causadas en importación de bienes: De acuerdo con la Decisión 507 de la Comisión de la Comunidad Andina, Perú ajustó a partir del 1º de enero de 2002 su arancel de importaciones de conformidad con el nuevo texto único de la NANDINA que es la nomenclatura arancelaria común utilizada por los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).

Su código numérico tiene una extensión de 8 dígitos pero en Perú, al igual que en los restantes países andinos, se utilizan 2 dígitos adicionales para clasificar mercancías a un nivel nacional más detallado.

Rigen tasas ad valorem de: 0% (3.952 subpartidas), 9% (2.614 subpartidas) y 17% (792 subpartidas), esto luego de numerosas modificaciones que implicaron la reducción a 0 arancel de numerosos productos, de 12% a 9% y de 20 a 17%.

d) Documentos requeridos para ingreso de mercancías:

- 4 facturas comerciales.
- Para productos farmacéuticos son necesarias 8 facturas con el precio FOB; si el embarque supera los USD 100, las facturas deben tener un visado consular o certificado de Cámara de Comercio.
- La mercancía usada con valor igual o mayor a USD 2.000, será revisada; mientras que la de menor valor requiere de una declaración juramentada
- La mercancía nueva con valor igual o mayor a USD 5.000, será revisada.

e) Normatividad fitosanitaria: Exigencia en el cumplimiento de la Norma Internacional de Protección Fitosanitaria. Perú aplica la norma NIMF-15 desde el 1 de junio de 2005. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional. Es decir que los exportadores que usen este tipo de embalajes, deben conseguir la autorización NIMF 15.



f) Tiempos de Nacionalización: En vía aérea, si en la selectividad la carga de importación fue automática, el tiempo promedio de nacionalización es de 2 días, mientras que si es escogida para inspección física, el tiempo aumenta 1 día, requiriendo aproximadamente 3 días. Para despachos provenientes por medio marítimo, se necesita casi el mismo tiempo que las cargas que llegan al país vía aérea.

g) Ley de inversión extranjera: Para establecer empresas, Perú brinda un nuevo mecanismo para la estabilidad legal de la inversión extranjera, otorgando garantías, libertades y derechos. Las inversiones extranjeras que se efectúen en el país no requieren autorización previa, sólo basta una comunicación que señale que la inversión se ha realizado.

La inversión extranjera que se efectúe en moneda libremente convertible deberá ser canalizada a través del Sistema Financiero Nacional. Las utilidades en su totalidad pueden ser repatriadas por los inversionistas extranjeros sin limitación alguna.

4.1.2.4 Estructura política peruana²²:

- Forma de gobierno: República presidencialista.
- Ramas del Gobierno: Ejecutivo (Presidente y Consejo de Ministros), legislativo (Congreso unicameral, con 120 congresistas) y judicial (Corte Suprema, Cortes Superiores, Jueces de Primera Instancia, y Jueces de Paz).
- Sufragio: Universal desde los 18 años de edad.
- Elecciones: Cada 5 años

4.1.2.5 Aspectos sociales que influyen en Perú:

- Población año 2010: 29.461.933 estimado
- Población año 2011: 30.165.000 estimado
- Proporción hombres vs. Mujeres: De la población censada en el 2007 el 50,3% eran mujeres y el 49,7% hombres
- Esperanza de vida: 72,47 años

²² Sistema político [en línea] en:

http://inversionistaextranjero.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=5%3Asistema-politico&catid=2%3Adatos-socio-economicos&Itemid=5&lang=es (1997) [consulta 17 de diciembre de 2011]



- Datos de interés: El país se encuentra subdividido en 24 departamentos, 180 provincias y 1,747 distritos. La alta centralización que existe en el Perú ha determinado que Lima, la ciudad capital con cerca de ocho millones de habitantes, concentre el 90% de las industrias y más del 30% de la población. Por lo que se afirma que Perú no cuenta con ciudades grandes, ya que Arequipa y Trujillo, segunda y tercera ciudades en tamaño respectivamente, tan solo tienen alrededor de 500 mil habitantes.
- Salario mínimo para el 2011: S/. 675 nuevos soles (USD \$250 aprox.)
- Tasa de desempleo 2010: 7,9 %



Grafica N° 4 Índice de pobreza de hogar en Perú

Fuente: Índice Ethos de pobreza 2011

El mayor reto para Perú es el acceso a agua potable. Esta variable contribuye en 30.25% a la Pobreza de Hogar, superando por mucho la incidencia de las demás variables. Esta situación indica claramente en dónde deberían enfocarse mayores esfuerzos de política. Con un 17.65%, el ingreso es el segundo factor que aporta a la Pobreza de Hogar. Destaca el hecho de que el combustible para cocinar tenga un impacto significativo, mientras que en el resto de los países es un problema menor.²³

²³ Ethos Fundación (2011): op cit.



4.1.3 Análisis del Macro entorno para Chile

4.1.3.1 Ubicación geográfica y economía: Chile es una enorme franja de territorio, situada sobre el Océano Pacífico en el extremo Sur del continente sudamericano, limita al Norte con Perú, al Noreste con Bolivia, al Este con Argentina y al Oeste con el Océano Pacífico. Chile tiene todo tipo de climas, excepto el tropical; el comportamiento estacional es inverso al de los países de Europa y Norteamérica y tiene un área de 756.626 Kilómetros cuadrados, de los cuales 80% del territorio del país es montañoso.²⁴

Dada su forma geográfica su línea de costa es bastante extensa alcanzando los 6.435Km, lo que le otorga una ventaja en el manejo del transporte marítimo, pues cuenta con una posición estratégica al tener rápido acceso a canales de conexión entre el Pacífico y el Atlántico como el Estrecho de Magallanes, el Canal Beagle y el Pasaje Drake. Además cuenta con corredores bioceánicos con Brasil, Bolivia y Paraguay.

La economía Chilena es un fuerte receptor de inversión extranjera directa que se concentra principalmente en los renglones de gas, agua, electricidad y minería. Su actividad productiva se centra en el sector industrial que representa el 51.2% del Producto Interno Bruto; las industrias más destacadas son las de minería, alimentos procesados, procesamiento de pescados, madera y productos derivados, hierro y acero, cemento y equipos de transporte. Por su parte la agricultura concentra únicamente el 4.8% del Producto Interno Bruto y los principales productos son uvas, manzanas, peras, duraznos, trigo, espárragos, pescado, lana y productos avícolas. Finalmente el 44% del PIB corresponde al sector de servicios en el que sobresale los servicios financieros, el turismo y la construcción.

La infraestructura vial chilena está compuesta por una red de carreteras de 79,605 km. que se extiende por todo el país, de las cuales 16.080 km. están pavimentadas y posee una de las redes de autopistas urbanas más modernas de Latinoamérica.

Las líneas férreas en Chile cuentan con una extensión de 6.585 km., la cual se utiliza principalmente para el transporte de carga, sin embargo, se están restableciendo los servicios de pasajeros. Por su situación geográfica, Chile es un

²⁴ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - PROEXPORT COLOMBIA (2008): Guía para exportar a Chile. [en línea] www.proexport.com/emprendedor_peru/ P. 4 (2008) [consulta 22 de diciembre 2011].



país de tránsito para acceder a los distintos mercados de Asia. Asimismo, los puertos chilenos son puntos de entrada a países como Bolivia y a los miembros de MERCOSUR.

Su infraestructura portuaria está compuesta por más de 70 puertos que están habilitados para el manejo de diferentes tipos de carga, lo que permite que el 95% del comercio exterior del país se transporte por este medio. Los puertos más importantes son: Arica, Iquique, Antofagasta, Mejillones, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano, Puerto Montt y Punta Arenas. En cuanto a acceso aéreo, Chile cuenta con un total de 330 aeropuertos y aeródromos, distribuidos desde Arica a la Antártica, de estos sólo 7 aeropuertos prestan todos los servicios más los de Policía Internacional, Aduana, y Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), el resto son aeródromos privados, militares y de dominio fiscal.

Su balanza comercial acumula un saldo positivo a noviembre de 2011 de US\$ 10.278 millones, por ventas por US\$ 71.257 millones y compras por US\$ 60.979 millones. Cabe recordar que la balanza cerró el 2010 con un saldo positivo de US\$ 15.855 millones (versus US\$ 14.117 millones en 2009), por exportaciones por US\$ 71.028 millones (versus US\$ 54.004 millones) e importaciones por US\$ 55.174 millones (versus US\$ 39.888 millones).²⁵

4.1.3.2 Principales acuerdos comerciales de Chile²⁶:

- Miembro asociado Mercosur: Integrado también por Brasil, Paraguay, Uruguay y Argentina
- Miembro APEC: Cooperación Económica del Asia-Pacífico: orientado a la promoción y facilitación del comercio, las inversiones, la cooperación económica y técnica y al desarrollo económico regional de los países y territorios de la cuenca del Océano Pacífico No tiene tratado formal.
- TLC Canadá-Chile
- TLC Chile-México
- TLC Chile-Centroamérica
- TLC Chile-Corea

²⁵ Cuevas, Francisco, Balanza comercial chilena acumula superávit de US\$ 10.278 millones. [en línea] en <http://www.profesionales.cl/actualidad-y-debate/3897-balanza-comercial-chilena-acumula-superavit-de-us-10-278-millones.html> (2011) [Consulta 22 de diciembre de 2011]

²⁶ Acuerdos comerciales en Chile [en línea] en: <http://www.investorchile.com/esp/index.php/acuerdosc> (2009) [Consulta 22 de diciembre de 2011]



- TLC Chile-Panamá
- TLC Chile-Turquía
- Tratado de Libre Comercio Perú – Chile
- Tratados de libre comercio con EE.UU, China y Unión Europea
- Pacífico-4 (P-4)
- Acuerdo de Complementación Económica con Colombia y Venezuela
- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI): permite la concertación de acuerdos de alcance parcial entre los países y áreas de integración económica de América Latina

4.1.3.3 Aspectos de comercio exterior en Chile: ²⁷

a) Restricciones o prohibiciones en importaciones: Entre los productos prohibidos para la importación en el territorio chileno se encuentran los vehículos usados para el transporte de carga y pasajeros. Las excepciones incluyen las ambulancias usadas, automóviles blindados, casas rodantes, vehículos para el aseo y los vehículos de mezcla de cemento.

b) Regulaciones: El proceso de apertura e internacionalización de Chile, ha llevado a ésta a convertirse en una de las economías más abiertas de Latinoamérica, gracias a la reducción y eliminación de barreras no arancelarias, licencias e impuestos específicos a la importación, así como requerimientos de tipo documental. Algunos productos están sujetos a licencias no restrictivas con el fin de velar porque se cumpla la legislación interna.

c) Tarifas causadas en importación de bienes: En materia arancelaria, Chile adopta la clasificación del Sistema Armonizado Internacional para la imposición de los impuestos los cuales son ad valorem y aplican sobre el valor CIF de las importaciones.

El arancel general en Chile a partir del 1° de Enero de 2003 es del 6%. Para los países que tengan acuerdo comercial con Chile se aplicará el arancel pactado según el acuerdo, debiendo contar el producto con certificado de origen.

d) Documentos requeridos para ingreso de mercancías:

- Factura comercial con 5 copias

²⁷ Guía para exportar a Chile. Op. cit P. 33



- La factura comercial debe contener la siguiente declaración: “certificamos que todos los datos contenidos en esta factura son exactos y verdaderos y que el origen de la mercancía es...”
- Informe de Importación: Para los envíos que exceden los 3000 USD
- AWB o B/L obligatorias para todos los envíos.

e) Normatividad fitosanitaria: Exigencia Cumplimiento de la Norma Internacional de Protección Fitosanitaria Chile aplica la norma NIMF-15 desde el 1 de Junio de 2005 y el Servicio Agrícola y Ganadero de Chile está a cargo de hacer cumplir la norma. Esta medida reduce el riesgo de dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera, la medida recae en: Pallets, Estibas, Bloques, Cajas y demás empaques y embalajes de madera.

f) Tiempos de Nacionalización: 10 hrs. si se hace anticipado, 2 días trámite normal.

g) Ley de inversión extranjera: Dentro de las políticas vigentes en Chile se encuentra una activa búsqueda del capital y tecnología extranjeras necesarias para ayudar en el desarrollo económico. Se reconoce plenamente la importancia de la inversión extranjera en la creación de una economía productiva, moderna e internacionalmente competitiva.

Existen algunos incentivos regionales, concesiones tributarias e incentivos de la industria, los cuales están disponibles para empresas extranjeras y locales por igual.

4.1.3.4 Estructura política chilena²⁸:

- Tipo de gobierno: República.
- Constitución: Aprobada en 1980, y reformada en 1989
- Poderes del Estado: Ejecutivo (presidente), legislativo (Senado y Cámara) y judicial (Corte Suprema, Cortes de apelaciones, Corte militar).
- Sufragio: Universal desde los 18 años de edad.
- Elecciones: Cada seis años.

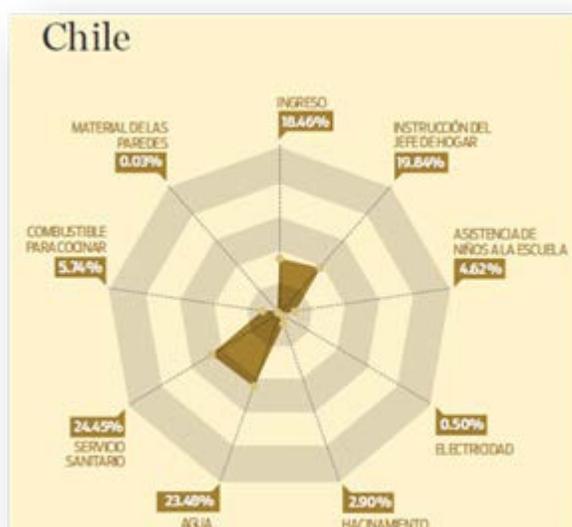
4.1.3.5 Aspectos sociales que influyen en Chile:

- Población año 2010: 17.094.275 estimado

²⁸ Política de Chile [en línea] en: http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_de_Chile. (2011) [Consulta 22 de diciembre de 2011]



- Población año 2011: La población estimada al 30 de junio de 2011 asciende a 17.248.450 habitantes.
- Proporción hombres vs. Mujeres: 50,5 % son mujeres y el 49,5 % son hombres
- Esperanza de vida: Es una de las más altas de Latinoamérica con 75.2 años.
- Datos de interés: Un 28% de la población es menor de 14 años mientras que el 65% se encuentra entre los 15 y 65 años.
- Salario mínimo para el 2011: \$182.000 pesos chilenos (USD\$388). La fuerza de trabajo representa un 40% de la población total del país.
- Tasa de desempleo 2010: 8,2 %



Grafica N° 5 Índice de pobreza de hogar en Chile

Fuente: Índice Ethos de pobreza 2011

Chile es el país con menor pobreza en la región, producto de un conjunto de políticas públicas efectivas en materia social y económica durante varios años. Sin embargo, todavía tiene tareas pendientes, especialmente en materia de acceso a servicio sanitario y agua potable, factores que contribuyen en un 24.45 y 23.48%, respectivamente, a su Pobreza de Hogar. Reducir el porcentaje de hogares cuyos jefes carecen de instrucción y de aquellos con bajos ingresos también representa un reto a futuro.²⁹

²⁹ Ethos Fundación (2011): op cit.



4.1.4 Análisis y conclusiones de las variables del macroentorno comunes para Colombia, Perú y Chile.

A pesar de las diferencias económicas, políticas y sociales descritas anteriormente los países piloto tienen variables comunes que serán analizadas de forma comparativa

4.1.4.1 Cuadro resumen factores económicos para los tres países:

Factores	Colombia	Perú	Chile
Moneda	Peso colombiano	Nuevo sol	Peso chileno
Crecimiento PIB 2011 ³⁰	5,9 %	6,92 %	6,0 %
Crecimiento PIB 2010	4,0 %	8,8 %	5,2 % ³¹
Inflación al mes de noviembre 2010 ³²	2,51 %	1,89 %	2,85 %
Inflación al mes de noviembre 2011	3,29 %	4,46 %	3,81 %
Meta de inflación año 2012	3.0 % ± 1	2.0 % ± 1	3.0 ± 1 %
IVA	Grava los servicios, la venta e importaciones de bienes muebles tangibles. La tarifa general es 16%	Denominado Impuesto General de Ventas cuya tarifa base es del 18%	Este impuesto grava indistintamente a los productos importados y de producción nacional. La tasa es del 19%

Tabla N°1 Cuadro resumen principales factores macroeconómicos para los 3 países
Fuentes: Wikipedia coyuntura económica y Consejo Monetario Centroamericano.

³⁰ García, Vilma. Países latinos con mayor crecimiento económico: análisis y perspectivas. [en línea] en: [http://coyunturaeconomica.com/economia-latinoamerica/paises-latinos-con-mayor-crecimiento-economico\(2011\)](http://coyunturaeconomica.com/economia-latinoamerica/paises-latinos-con-mayor-crecimiento-economico(2011)): [Consulta 20 de diciembre 2011]

³¹ Banco central de Chile. Estadísticas [en línea] en: http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/actividad-economica-gasto/pdf/CCNN2003_2010.pdf [Consulta 15 de mayo de 2012]

³² Consejo Monetario Centroamericano. Informe de Inflación de América Latina. [en línea] en: [http://www.secmca.org/ESTADISTICAS_INDICADORES/InflacionAL/InformeInflacionAL.pdf\(2011\)](http://www.secmca.org/ESTADISTICAS_INDICADORES/InflacionAL/InformeInflacionAL.pdf(2011)) [Consulta 20 de diciembre de 2011]



El cuadro resumen refleja que el país con mayor crecimiento en el PIB para el 2010 fue Perú con un 8,8% respecto al año 2009, sin embargo durante el año 2011 los tres países tuvieron un crecimiento significativo destacándose Chile y Perú con un 6% y 6,92% respectivamente en comparación al año 2010. A pesar de observar claramente que Perú tuvo una inflación relativamente más alta que la de Colombia y Chile para el año 2011 se aprecia que los niveles de inflación son manejables y que los gobiernos tienen diseñadas políticas con el fin de que sus metas de inflación estén entre 2 y 3% para el 2012. Se encontró que el porcentaje para el IVA es muy parecido en los tres países el cual fluctúa entre el 16 y el 19% y grava tanto ventas de productos y servicios extranjeros como nacionales homogéneamente.

Esto quiere decir que los tres países seleccionados para el estudio son países en crecimiento y estabilidad económica.

4.1.4.2 Ranking índice libertad económica en el mundo:³³

Es un índice coordinado por la Fraser Institute de Canadá el cual se calcula a partir de 33 variables agrupadas en las siguientes categorías: tamaño del Estado y gasto público, estructura legal, política monetaria, barreras al comercio exterior y regulaciones. Para cada variable existe un método de cálculo de tal forma que arroje una cifra de 1 a 10. Mientras mayor es la cifra, significa que el país en cuestión es más libre en la variable, lo mismo ocurre con el puntaje total.

A continuación se encontrarán los puntajes de los países objeto de estudio:

COLOMBIA		PERU		CHILE	
Tamaño del Estado y Gasto Público	4.6	Tamaño del Estado y Gasto Público	7.6	Tamaño del Estado y Gasto Público	6.1
Estructura Jurídica	3.4	Estructura Jurídica	4.2	Estructura Jurídica	6.2
Política monetaria	7.5	Política monetaria	8.8	Política monetaria	9.6
Barreras al comercio exterior	6.4	Barreras al comercio exterior	7.3	Barreras al comercio exterior	8.3
Regulaciones	5.2	Regulaciones	5.6	Regulaciones	6.4
PUNTAJE TOTAL	5.4	PUNTAJE TOTAL	6.7	PUNTAJE TOTAL	7.3
POSICIÓN RANKING GLOBAL	101	POSICIÓN RANKING GLOBAL	44	POSICIÓN RANKING GLOBAL	20

Tabla N° 2 Ranking índice libertad económica en el mundo
Fuente: Revista Perspectiva (2009): Libertad Económica en América Latina

Esto significa que de los países seleccionados es Chile quien mayor libertad económica ofrece para realizar cualquier tipo de negocio, apareciendo en el

³³ Revista Perspectiva. Libertad Económica en América Latina [en línea] en: http://www.icpcolombia.org/archivos/revista/No%203/09_en_breve.pdf (2009):[Consulta 23 de diciembre de 2011]



ranking mundial como número 20 es el país más conveniente para las transacciones en comercio exterior pues es quien tiene menos restricciones.

La información utilizada para el cálculo se obtiene de varias fuentes de alta confiabilidad, siendo las principales el World Development Indicators (Banco Mundial), el International Financial Statistics (Fondo Monetario Internacional), el individual Taxes Worldwide Summary (Price Waterhouse), y el Global Competitiveness Report (Foro Económico Mundial).

Colombia y Perú no aparecen dentro de los 20 primeros países con mayor libertad económica, sin embargo Perú presenta comparativamente menos barreras para el desarrollo de cualquier tipo de actividad ocupando el puesto número 44 a nivel mundial mientras Colombia está en el puesto 101.

Llama mucho la atención la cantidad de acuerdos comerciales que posee Chile, lo que da a entender que es una economía abierta y dinámica. Caso contrario al de Colombia donde se observa que existen políticas proteccionistas por parte de los gobiernos con el fin de proteger y beneficiar la industria nacional haciéndose participe de los convenios más no miembro activo de los mismos.

En la parte del comercio exterior, se observa similitud entre las restricciones, documentación y normatividad fitosanitaria entre los tres países, sin embargo, se observa que Chile facilita el comercio internacional con gravámenes arancelarios más bajos y tiempos de nacionalización más cortos.

Por otro lado, en el tema de regulaciones, Chile, Perú y Colombia lideran en Latinoamérica la mejora en este tema con las nuevas tecnologías, desempeñando un papel clave en la mejora de la transparencia y el acceso a la información en toda la región.

4.1.4.3 Sistema político y riesgo país comparativo en los 3 países: Políticamente Colombia, Perú y Chile tienen patrones similares ya que son Repúblicas democráticas constituidas por tres ramas de poder: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. La edad para el sufragio es la misma y los años de elecciones presidenciales están entre los 4 y 6 años.

Otro de los factores políticos analizados es el riesgo país, indicador que refleja que de la mano de una muy fuerte reactivación económica, tras la severa desaceleración registrada en el 2009, la mayor parte de los países de América Latina viene logrando una notoria disminución de sus niveles de riesgo. Ello es lógico, teniendo en cuenta que el crecimiento es uno de los factores que más



atenúan este problema, pues cuanto más alta es la expansión productiva, más aumentan los recursos fiscales, y con ello, la capacidad para pagar la deuda, que es, al final de cuentas, lo que está detrás de la medición del riesgo-país.

América Latina		
RIESGO PAÍS		
Según el EMBIG, al 10 de agosto del 2010		
	País	Puntos Básicos
1	Chile	134
2	Perú	153
3	Colombia	167
4	México	200
5	Brasil	200
6	Argentina	686
7	Ecuador	1,043
8	Venezuela	1,070

Fuente: BCRP Elaboración: Desarrollo Peruano

Tabla N°3 Riesgo País (Agosto 2010)

Fuente: Central de Reserva del Perú (BCRP)

Según estos datos los países seleccionados se encuentran en las tres primeras posiciones, siendo Chile el país menos riesgoso. Su responsable manejo fiscal, adecuados flujos externos y buen dinamismo económico lo llevan a ser muy bien evaluado en la comunidad financiera internacional, lo que se traduce en un bajo nivel de riesgo.

Perú está cerca de Chile ubicándose en el segundo lugar nada menos que delante de México (un país tradicionalmente muy bien considerado en los círculos financieros internacionales, pero que en los últimos tiempos se vio severamente afectado por la crisis internacional) y Brasil (uno de los países del mundo que provoca a la fecha, tanto por su gran tamaño como por su muy buen desempeño económico, la mayor atención internacional).

Colombia también registra un menor nivel de riesgo que México y Brasil. Este país desarrolla al igual que Perú, un programa económico de apertura de libre mercado, y de gran disciplina fiscal, además de estar mejorando su tasa de crecimiento económico. Todo ello le está valiendo el reconocimiento internacional.

4.1.4.4 Conclusión aspectos sociales para los 3 países: Es interesante ver que a pesar de que la superficie de Perú es mayor que la de Colombia, este último país



presenta un 35% más de población que Perú. Igualmente se ve un porcentaje mayor de mujeres respecto a los hombres y la esperanza de vida se encuentra entre los 70 – 75 años en los tres países.

De nuevo Chile se destaca por tener el nivel de salario mínimo más alto con US 388 mientras que Perú paga por este mismo concepto US250 aproximadamente lo que influye positivamente en la tasa de desempleo de Perú que es la más baja de los tres (7,9% en 2010). Desafortunadamente Colombia cuenta con un salario mínimo bajo y una tasa de desempleo alta, aunque se debe considerar que es un país densamente poblado.

4.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Continuando con la investigación exploratoria se analizó el volumen de importación de materias primas correspondientes al rubro de recubrimientos para cada uno de los países. Estas importaciones son realizadas por empresas productoras de pinturas, adhesivos y distribuidores de las mismas lo cual nos permitió determinar el micro entorno del proyecto.

4.2.1 Crecimiento económico del sector recubrimientos en Colombia³⁴

Las variables utilizadas para los “Indicadores de crecimiento del sector recubrimientos en Colombia”, se obtienen a partir de las tasas de crecimiento de las ventas y de los activos, que eventualmente pueden verse afectadas por el mayor o menor número de empresas incluidas en cada año en la base de datos de fuentes como las del DANE. El sector de recubrimientos, hace parte del sector Sustancias y Productos Químicos por lo que los datos de dichas fuentes no reportan exactitud para nuestro estudio.

En conformidad con lo anterior tomamos como fuente los datos de reporte de importación de materia prima enfocada al sector de recubrimientos registrados por Cobuscol.

De acuerdo con el componente industrial de la cadena, la mayor participación en ventas en el punto de fábrica corresponde a pinturas (41.06%), adhesivos (18.39%) y lacas colorantes (8.7%). En la tabla N° 4 se visualiza claramente la dependencia de materias primas del exterior por lo que el tamaño del mercado es muy atractivo, ya que supera las 74.317,72 MT y los USD180.595.551,18.

³⁴ Registro de importaciones de materias primas [en línea] en: <http://www.cobuscolombia.com>. (2011). [Consulta el 20 de enero de 2012]



Lamentablemente en Colombia no podemos participar en la totalidad del mercado objetivo ya que tenemos acuerdos con algunas compañías del grupo para no vender ciertos productos en el país:

POSICIÓN ARANCELADA	PRODUCTO	TAMAÑO DEL MERCADO EN TON	VALOR FOB TOTAL USD	VALOR CIF TOTAL USD	PRECIO PROMEDIO CIF USD / MT	MERCADO OBJETIVO BC EN TON
2823.00.00						
3206.11.10	DIOXIDO DE TITANIO	22.872,80	77.401.383,03	79.651.910,48	3.482,39	8.615,67
2831.10.00	HIDROSULFITO DE SODIO	1.680,98	1.851.826,01	2.041.368,73	1.214,39	1.610,70
2903.12.00	CLORURO DE METILENO	2.120,59	2.228.116,57	2.398.630,36	1.131,11	1.173,60
2905.14.00	ISOBUTANOL	4.323,58	6.489.298,16	6.804.281,76	1.573,76	4.323,54
2905.31.00	MONOETILENGLICOL	3.112,61	3.964.476,45	4.179.575,99	4.179,58	0,00
2905.32.00	PROPILENGLICOL	5.623,35	10.879.481,79	11.353.271,59	2.018,95	0,00
2905.42.00	PENTAERITRITOL	841,60	1.408.732,51	1.529.105,24	1.816,90	776,50
2905.45.00	GLICERINA	2.967,97	2.630.283,94	2.949.516,83	993,78	0,00
2909.41.00	DIETILENGLICOL	2.969,20	4.198.861,31	4.487.962,73	1.511,50	756,42
2909.43.00	BUTILGLICOL	5.684,13	10.525.391,47	10.939.749,98	1.924,61	362,12
2909.49.90	TRITILENGLICOL	320,20	613.581,16	690.137,95	2.155,37	35,00
2914.11.00	ACETONA	851,17	1.205.813,81	1.385.982,32	1.628,32	720,25
2915.21.00	ACIDO ACETICO	9.651,01	5.887.196,87	6.571.824,84	680,95	0,00
2916.11.00	ACIDO ACRILICO	1.201,52	3.309.486,26	3.470.522,50	2.888,44	761,66
2916.12.90	EA-ETIL ACRILATO	2.953,83	8.855.926,74	9.227.959,06	3.124,07	2.428,76
2933.61.00	MELAMINA	2.355,06	4.344.090,85	4.602.219,00	4.602,22	2.353,97
2933.71.00	CAPROLACTAMA	1.736,75	5.358.141,09	5.560.712,80	3.201,79	48,00
3912.39.90	CELOCELL	3.051,37	22.074.727,17	22.750.819,02	7.455,94	691,24

Tabla N°4 Tamaño del mercado de importaciones de materia prima para recubrimientos en Colombia.

Fuente <http://www.cobuscolombia.com/html2/index.html>

Para este sector tomamos 43 empresas de las listadas en la base de datos, las 12 primeras equivalentes al 18.6% del total de empresas que concentran el 80.3% de las ventas.

La empresa con el mayor volumen de ventas en el año 2011 sigue siendo Global de Pinturas con \$425.793 millones, con una disminución respecto al año anterior de 5.3%. A pesar de ser la marca líder del sector de pinturas en Colombia con una experiencia en el mercado de más de 60 años, ha perdido participación en el mismo por el crecimiento de empresas como Tito Pabón y Pintubler, Seguida de TINTAS S.A. con ventas por \$137.041 millones, 1.9% inferiores a las ventas realizadas el año anterior y COLPISA MOTRIZ S. A. con ventas por \$61.258 millones, con un 24.3% de decrecimiento. El tamaño del mercado objetivo para Bretano es de 24.657,45 MT y de USD 70.518.790,62 millones de dólares.



GLOSA	PRODUCTO
2823.00.00	DIOXIDO DE TITANIO
3206.11.10	
3206.11.20	
2831.10.00	HIDROSULFITO DE SODIO
2903.12.00	COLORURO DE METILENO
2905.14.00	ISOBUTANOL
2905.31.00	MONOETILENGLICOL
2905.32.00	PROPILENGLICOL
2905.42.00	PENTAERITRITOL
2905.45.00	GLICERINA
2909.41.00	DIETILENGLICOL
2909.43.00	BUTILGLICOL
2909.49.90	TRIELENGLICOL
2914.11.00	ACETONA
2915.21.00	ACIDO ACETICO
2916.11.00	ACIDO ACRILICO
2916.12.90	EA-ETIL ACRILATO
2933.61.00	MELAMINA
2933.71.00	CAPROLACTAMA
3912.39.90	CELOCELL

Tabla N°5 Productos de importación y su partida arancelaria en Colombia

Fuente <http://www.cobuscolombia.com>

4.2.1.1. Tendencia de compra en Colombia: Colombia por ser un país densamente poblado en relación con los demás países Latinoamericanos es muy atractivo para la mayoría de los proveedores de materias primas, por tal razón la oferta es ilimitada en muchos de los casos. Esta característica le permite al comprador Colombiano realizar transacciones “efectivas”, lo que quiere decir el mejor producto, al precio más bajo y con mayores plazos de pago.

Resulta complicado establecer la participación de los países proveedores, sin embargo en la tabla N° 6 se esboza esto.



PAIS DE ORIGEN	CANTIDAD MT	% DE PARTICIPACIÓN
USA	21.818,60	25,08%
CHINA	8.739,00	10,05%
ALEMANIA	5.334,58	6,13%
MEXICO	2.417,19	2,78%
VENEZUELA	1.976,48	2,27%
ESPAÑA	1.099,70	1,26%
ITALIA	867,76	1,00%
AREGNTINA	847,01	0,97%
FRANCIA	751,24	0,86%
COREA	639,47	0,74%
FINLANDIA	554,81	0,64%
INDIA	417,35	0,48%
BELGICA	377,40	0,43%
PAISES BAJOS	367,23	0,42%
MALASIA	296,81	0,34%
CANADA	201,08	0,23%
ARABIA SAUDIT	140,25	0,16%
BRASIL	80,84	0,09%
INDONESIA	65,84	0,08%
EMIRATOS ARABES	18,36	0,02%
ECUADOR	13,00	0,01%

Tabla N° 6 Participación en el mercado de acuerdo al país de origen

Fuente <http://www.cobuscolombia.com>

Colombia tiene un sin número de países proveedores siendo USA el suplidor por excelencia pero a pesar de ello su participación no excede el 25%.

4.2.2 Crecimiento económico del sector recubrimientos en Perú³⁵

El mercado de recubrimientos en Perú actualmente factura más US\$300 millones al año y afortunadamente se ha mantenido así en estos últimos años. El 2011 fue un año intenso de crecimiento para la industria, y aunque sabemos que uno de los rubros más grandes que tiene la actividad es la fabricación de pinturas, en especial la pintura arquitectónica, este no es un dato suficiente para el estudio que estamos realizando ya que se debe revisar el resto de las industrias pertenecientes al sector.

Al igual que para determinar el tamaño del mercado en Colombia en esta ocasión nos basamos en las estadísticas de importación para Perú, las cuales nos reflejan que hay más o menos 200 empresas dedicadas a la actividad de importación de materia prima para el área de recubrimientos, bien sea para consumo interno o

³⁵ Ibid.



para distribución. Se destacan cinco o seis grandes empresas, entre ellas están CPPQ, Industria Vencedor y Anypsa. Lo curioso es que sumando esas tres representan por lo menos el 70% del mercado de las pinturas en el país y empresas como Brenntag, Transmerquim del Perú, Química Anders y Disan representan el 76% del mercado de distribución. El resto está dividido entre empresas pequeñas o medianas muy especializadas.

A continuación se muestra el tamaño del mercado Peruano para este tipo de actividad:

POSICION ARANCELARIA	PRODUCTO	TAMAÑO DEL MERCADO EN	VALOR FOB TOTAL USD	VALOR CIF TOTAL USD	PRECIO PROMEDIO CIF USD / MT	MERCADO OBJETIVO BC EN TON
2823.00.00						
3206.11.10	DIOXIDO DE TITANIO					
3206.11.20		9.780,01	31.243.213,54	32.328.235,60	3.305,54	9.247,39
2831.10.00	HIDROSULFITO DE SODIO	1.250,37	1.491.579,17	1.592.939,75	1.273,97	1.073,26
2903.12.00	CLORURO DE METILENO	1.795,14	1.872.719,94	2.021.233,66	1.125,95	1.710,40
2905.14.00	ISOBUTANOL	154,52	236.607,78	265.042,96	1.715,22	154,51
2905.31.00	MONOETILENGLICOL	966,22	1.471.822,79	1.556.922,94	1.611,36	901,45
2905.32.00	PROPILENGLICOL	2.926,44	5.943.002,29	6.195.644,72	2.117,13	2.217,18
2905.42.00	PENTAERITRITOL	745,10	1.197.911,07	1.255.891,77	1.685,53	745,10
2905.45.00	GLICERINA	1.886,23	1.553.278,74	1.697.468,95	899,93	1.837,55
2909.41.00	DIETILENGLICOL	659,18	1.058.480,22	1.120.559,06	1.699,94	627,53
2909.43.00	BUTILGLICOL	2.225,32	3.909.440,11	4.146.775,13	1.863,45	82,00
2909.49.90	TRITILENGLICOL	411,79	1.044.312,52	1.142.150,83	2.773,60	0,00
2914.11.00	ACETONA	6.059,83	7.604.803,80	8.209.015,50	1.354,66	0,00
2915.21.00	ACIDO ACETICO	3.275,85	2.452.740,18	2.759.641,20	842,42	3.047,50
2916.11.00	ACIDO ACRILICO	1.378,36	2.450.136,23	2.547.605,21	1.848,29	136,24
2916.12.90	EA-ETIL ACRILATO	368,52	1.223.771,59	1.270.925,26	3.448,75	90,25
2933.61.00	MELAMINA	360,13	568.172,04	599.209,98	1.663,88	360,13
3912.39.90	CELOCELL	1.388,59	8.370.413,05	8.706.712,04	8.706,71	158,22

Tabla N°7 Tamaño del mercado de importaciones de materia prima para recubrimientos en Perú.

Fuente <http://www.cobuscolombia.com>

En la tabla anterior se observa que el tamaño del mercado de importación de materia Prima es de 35.631,59 MT y USD75 millones de dólares. Los productos de interés se encuentran listados en la tabla N° 8 junto a su respectiva partida arancelaria. Esta es similar a la de Colombia pero encontramos que productos como la Caprolactama no se consume en Perú.



POSICION ARANCELARIA	PRODUCTO
2823.00.00	DIOXIDO DE TITANIO
3206.11.20	
2831.10.00	HIDROSULFITO DE SODIO
2903.12.00	CLORURO DE METILENO
2905.14.00	ISOBUTANOL
2905.31.00	MONOETILENGLICOL
2905.32.00	PROPILENGLICOL
2905.42.00	PENTAERITRITOL
2905.45.00	GLICERINA
2909.41.00	DIETILENGLICOL
2909.43.00	BUTILGLICOL
2909.49.90	TRIELENGLICOL
2914.11.00	ACETONA
2915.21.00	ACIDO ACETICO
2916.11.00	ACIDO ACRILICO
2916.12.90	EA-ETIL ACRILATO
2933.61.00	MELAMINA
3912.39.90	CELOCELL

Tabla N°8 Productos de importación y su partida arancelaria

Fuente <http://www.cobuscolombia.com>

De las empresas que se encuentran registradas en las estadísticas de importación se definen 82 empresas como grupo objetivo para Bretano, las cuales representan un 76,57% del mercado con 16970,30 MT. Con lo anterior podemos afirmar que el tamaño del mercado objetivo en Millones de dólares es de USD58.836.

4.2.2.1 Tendencia de compra en Perú³⁶: La Inmigración japonesa en Perú comenzó a finales del siglo XIX como un acuerdo entre el gobierno de Japón y del Perú, pues Japón vivía desde fines del siglo XIX una crisis demográfica, mientras Perú necesitaba de mano de obra para los trabajos en las haciendas. La población japonesa de Perú está estimada en 90 mil personas, constituyendo la segunda mayor población nipona fuera de Japón en Latinoamérica, después de Brasil, lo que permite gran participación de los productos provenientes de los países asiáticos.

Los ciclos de compra no son tan claros, estos oscilan entre 1 y 3 meses dependiendo de la materia prima. Los tiempos de tránsito desde Asia pueden superar los 45 días lo que hace que la programación de compras se haga con 2 meses de anticipación en muchos casos.

³⁶ Perú, cultura [en línea] en <http://en.wikipedia.org> (2011) [Consulta el 25 de enero de 2012]



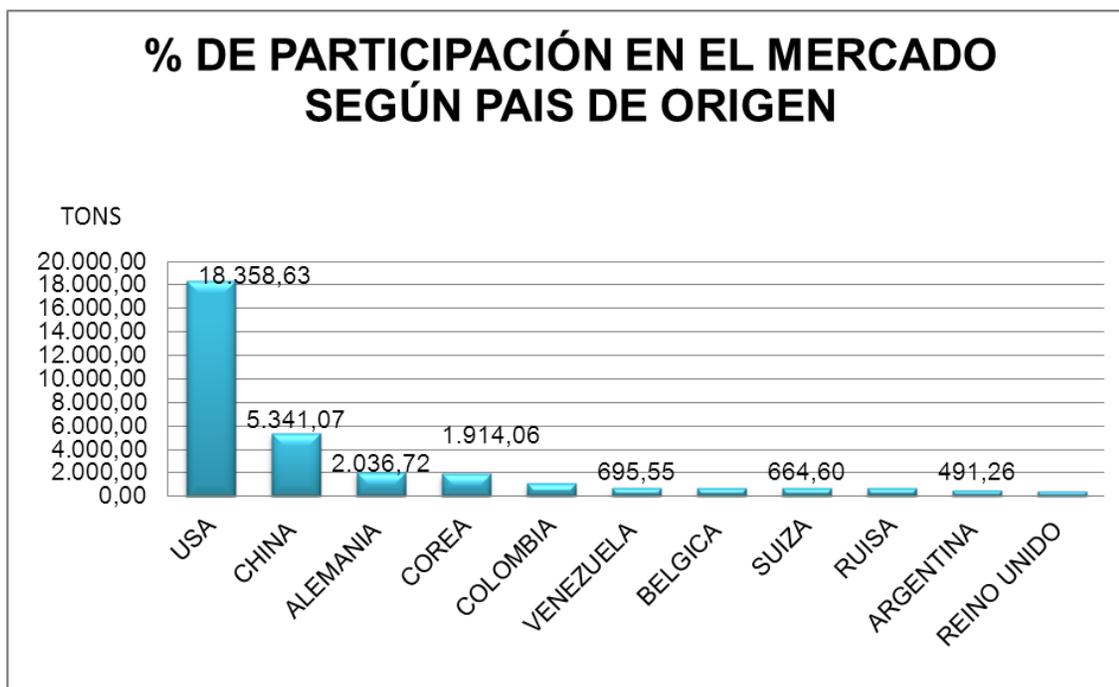
En la tabla N°9 se encuentra establecido el porcentaje de participación de cada uno de los países que son proveedores de materia prima en Perú.

PAIS	CANTIDAD	% PARTICIPACIÓN	PAIS	CANTIDAD	% PARTICIPACIÓN
USA	18.358,63	51,52%	ESPAÑA	361,6	1,01%
CHINA	5.341,07	14,99%	BRASIL	360,05	1,01%
ALEMANIA	2.036,72	5,72%	TAIWAN	265	0,74%
COREA	1.914,06	5,37%	ITALIA	264	0,74%
COLOMBIA	1.082,97	3,04%	MEXICO	247	0,69%
VENEZUELA	695,55	1,95%	PAISES BAJOS	201,97	0,57%
BELGICA	673,44	1,89%	FRANCIA	158	0,44%
SUIZA	664,60	1,87%	MALASIA	150,98	0,42%
RUISA	659,20	1,85%	THAILANDIA	97,6	0,27%
ARGENTINA	491,26	1,38%	FINLANDIA	33	0,09%
REINO UNIDO	446,80	1,25%	INDIA	22,2	0,06%

Tabla N°9 Participación en el mercado de acuerdo al país de origen

Fuente <http://www.cobuscolombia.com>

Estados Unidos sigue siendo el país proveedor por excelencia con un 51,52% de participación, en gran parte debido a la trayectoria que tiene por más de 100 años como productor de materias primas, a la cercanía geográfica lo que representa menor tiempo de tránsito, fletes marítimos más económicos y a la credibilidad que tienen sus productos. En segundo lugar esta China con un 14,99% de participación que es generada por productos como la melamina importada 100% de este origen por Perú y el dióxido de titanio que representa un 12,59% de la participación total de los insumos Chinos con más de 1.231,18 MT.



Grafica N°6 Principales países proveedores en Perú

Fuente <http://www.cobuscolombia.com>

Es de anotar que países vecinos como Colombia, Venezuela, Ecuador y Argentina tienen una participación mínima debido a la producción limitada de este tipo de insumos. Sin embargo en la grafica N° 6 se destaca Colombia en un quinto lugar ocasionado principalmente por las importaciones de Propilenglicol que Brenntag reexporta de su casa matriz o de sus negociaciones globales en Colombia.

4.2.2.2. Políticas de Pago:

Las empresas peruanas cuentan en su gran mayoría con crédito cuyas condiciones se refieren a pagos entre 60 y 90 días fecha B/L.

4.2.3 Crecimiento económico del sector recubrimientos en Chile³⁷

En los últimos años la economía chilena ha mostrado un dinamismo y una tasa de crecimiento muy estable, promediando el 6%, y se cree que el país crecerá para el año 2012 a niveles similares. De esta manera, Chile pretende convertirse en la plataforma de inversiones para muchas empresas, siendo este país el punto de partida para ingresar a otras economías sudamericanas.

³⁷ Ibid



Para determinar el tamaño del mercado en Chile tomamos como base las estadísticas de importación de las materias primas que van directamente al mercado de recubrimientos y encontramos que actualmente existen 154 empresas registradas que se dedican a esta actividad, más de 32 empresas se dedican a la fabricación de pinturas en base a solvente o agua y más de 52 empresas son distribuidoras de productos químicos.

A continuación se muestra el tamaño del mercado Chileno para este tipo de actividad.

GLOSA	PRODUCTO	TAMAÑO DEL	VALOR FOB	VALOR CIF	PRECIO PROMEDIO	MERCADO
		MERCADO EN TON	TOTAL USD	TOTAL USD	CIF USD/MT	OBJETIVO BC EN TON
2823.00.00						
3206.11.10	DIOXIDO DE TITANIO					
3206.11.20		7.606,22	23.188.688,17	24.186.257,95	3.179,80	6.073,14
2831.10.00	HIDROSULFITO DE SODIO	1.765,66	1.975.261,26	2.152.083,53	1.218,85	1.704,60
2903.12.00	CLORURO DE METILENO	783,17	909.327,86	966.471,96	1.234,06	657,66
2905.14.00	ISOBUTANOL	2.064,24	2.671.638,14	2.861.704,74	1.386,32	25,00
2905.31.00	MONOETILENGLICOL	1.532,70	1.953.356,58	2.131.782,66	1.390,86	1.362,55
2905.32.00	PROPILENGLICOL	3.081,94	5.485.784,55	5.775.220,49	1.873,89	1.846,84
2905.42.00	PENTAERITRITOL	2.298,14	4.005.153,66	4.184.208,20	1.820,69	2.216,64
2905.45.00	GLICERINA	3.017,70	2.343.271,07	2.676.261,22	886,85	1.144,10
2909.41.00	DIETILENGLICOL	721,54	1.001.691,61	1.053.511,47	1.460,09	532,16
2909.43.00	BUTILENGLICOL	1.402,68	2.452.024,96	2.610.154,73	1.860,83	411,93
2909.49.90	TRIELENGLICOL	942,10	1.928.140,66	2.036.629,93	2.161,80	27,00
2914.11.00	ACETONA	1.392,71	1.652.747,05	1.843.553,69	1.323,00	1.123,14
2915.21.00	ACIDO ACETICO	1.166,97	1.041.980,50	1.134.376,11	972,07	1.009,40
2916.11.00	ACIDO ACRILICO	189,88	373.733,35	390.987,88	2.059,08	157,00
2916.12.90	EA-ETIL ACRILATO	1.782,61	4.050.375,38	4.304.579,20	2.414,76	40,00
2933.61.00	MELAMINA	2.083,78	3.898.968,82	4.092.272,51	1.963,87	2.075,78
2933.71.00	CAPROLACTAMA	5,00	18.627,37	19.559,68	3.911,94	5,00
3912.39.90	CELOCELL	391,63	2.155.586,79	2.233.405,44	5.702,81	335,40

Tabla N°10 Tamaño del mercado de importaciones de materia prima para recubrimientos en Chile.

Fuente <http://www.cobuscolombia.com>

En la tabla anterior se observa que el tamaño del mercado de importación de materia Prima es de 32.228,70 toneladas y más de 80 millones de dólares.

Los productos de interés se encuentran listados en la tabla N°11 junto a su respectiva partida arancelaria



GLOSA	PRODUCTO
2823.00.00	DIOXIDO DE TITANIO
3206.11.10	
3206.11.20	
2831.10.00	HIDROSULFITO DE SODIO
2903.12.00	COLORURO DE METILENO
2905.14.00	ISOBUTANOL
2905.31.00	MONOETILENGLICOL
2905.32.00	PROPILENGLICOL
2905.42.00	PENTAERITRITOL
2905.45.00	GLICERINA
2909.41.00	DIETILENGLICOL
2909.43.00	BUTILGLICOL
2909.49.90	TRIELENGLICOL
2914.11.00	ACETONA
2915.21.00	ACIDO ACETICO
2916.11.00	ACIDO ACRILICO
2916.12.90	EA-ETIL ACRILATO
2933.61.00	MELAMINA
2933.71.00	CAPROLACTAMA
3912.39.90	CELOCELL

Tabla N°11 Productos de importación y su partida arancelaria

Fuente <http://www.cobuscolombia.com>

De las 154 empresas que se encuentran registradas en las estadísticas de importación hemos definido 50 empresas como grupo objetivo las cuales representan un 26% del mercado con 11846,34 MT y un sin número de compañías de menor reconocimiento las cuales representan el 27% del mercado con 8901 MT. Con lo anterior se afirma que el tamaño del mercado objetivo en Millones de dólares es de USD52017.

Dentro de las empresas importantes en Chile se encuentran Industrias Ceresita que se dedica a la producción de pinturas base agua y lacas. De igual forma está Industria Sipa y grandes comercializadores como Oxiquim e Industrias Química Reno.

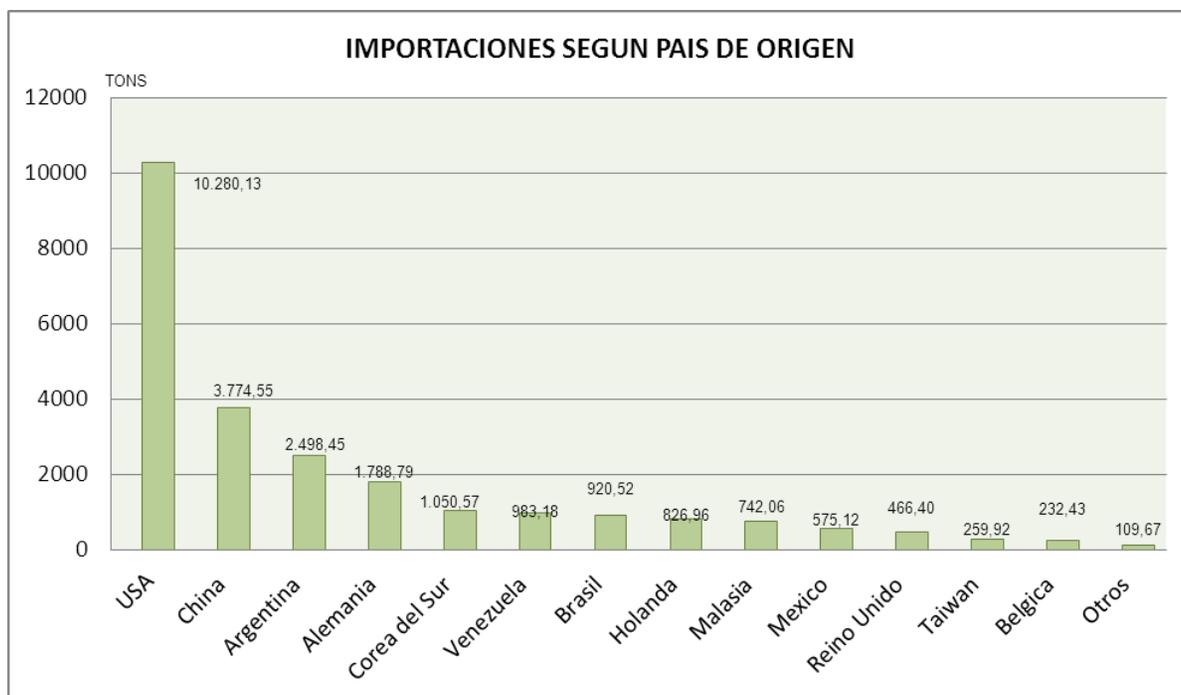
4.2.3.1 Tendencia de compra en Chile: La tendencia es hacia los mercados occidentales y marcas reconocidas tradicionalmente, sin embargo los precios competitivos de los Países asiáticos, la falta de disponibilidad de producto por parte de las compañías europeas y americanas y su ubicación geográfica los han motivado a dar una mayor participación a China y Corea del Sur.



Pais	Cantidad	Participación	Pais	Cantidad	Participación
USA	10.280,13	41,29%	Taiwan	259,92	1,04%
China	3.774,55	15,16%	Belgica	232,43	0,93%
Argentina	2.498,45	10,04%	Otros	109,67	0,44%
Alemania	1.788,79	7,18%	Finlandia	76,21	0,31%
Corea del Sur	1.050,57	4,22%	Singapur	67,00	0,27%
Venezuela	983,18	3,95%	Indonesia	60,00	0,24%
Brasil	920,52	3,70%	Colombia	45,01	0,18%
Holanda	826,96	3,32%	Italia	40,00	0,16%
Malasia	742,06	2,98%	India	39,59	0,16%
Mexico	575,12	2,31%	Rusia	21,00	0,08%
Reino Unido	466,40	1,87%	Thailandia	20,00	0,08%

Tabla N°12 Participación en el mercado de acuerdo al país de origen

Fuente <http://www.cobuscolombia.com>



Grafica N°7 Principales países proveedores en Chile

Fuente <http://www.cobuscolombia.com>

Estados Unidos sigue siendo el país proveedor por excelencia con producto de marcas reconocidas como los suministrados por BASF, DOW, Lyondell, Dupont y



Ashland entre otros. Los productos más apetecidos son Acetona, Propilenglicol y Dióxido de Titanio. China ocupa el segundo lugar con más de 3000MT de producto en especial por el Dióxido de Titanio (TiO₂) debido a la crisis por desabastecimiento desencadenada a final de 2010 y gran parte de 2011 por compañías como Dupont, Tronox y Kronox. Aunque el TiO₂ origen Chino proviene del proceso de sulfuro y no de cloro como el de occidente y por tal motivo no aporta las mismas características de blancura, cubrimiento y facilidad en la molienda, el mercado optó por adquirirlo para sus referencias de menor calidad. Argentina tiene un destacado tercer lugar en participación en especial con la Glicerina, puesto que es uno de los mayores productores de Latino América y su cercanía con Chile le da beneficios arancelarios y en tiempo de tránsito. Desafortunadamente Colombia no cuenta ni con 1% de participación en el mercado Chileno.

4.2.3.2 Políticas de Pago: Cuando de importaciones directas se trata es muy delicado el tema de crédito en especial si su origen es asiático. Chile maneja varias modalidades de pago así:

Acetona: Es un producto controlado y pocos proveedores ofrecen este producto por lo que los términos de pago son 10% Cash in advance y 90% CAD

Espesante Celulósico: En su gran mayoría el crédito es a 30 días siempre y cuando el producto provenga de USA, Bélgica o Alemania. Para las compañías Chinas el pago debe ser anticipado.

Propilenglicol: El producto que proviene de BASF y Lyondell tiene crédito hasta de 60 días, mientras que el producto chino se debe pagar 30% Cash in Advance y 70% CAD

Dióxido de Titanio: Es tal vez el producto que más variación presenta, se encuentra desde pago 100% anticipado hasta 30 días de crédito

Para las demás materias primas la política de pago es similar a la mencionada para el Propilenglicol.



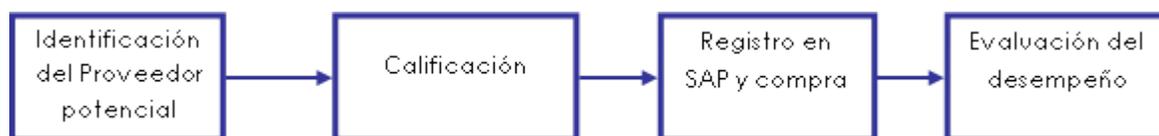
4.2.4 Análisis de los proveedores

Teniendo en cuenta el análisis del micro entorno, vemos que los tamaños de mercado son atractivos para la actividad de trader en el área de recubrimientos. Sin embargo, no en todos los productos, ni en todos los países podemos ser competitivos, ya que no conocemos un proveedor confiable o existen restricciones de venta del producto en un país en específico que limita la venta.

Bretano Corp actualmente cuenta con un procedimiento definido para llevar a cabo la selección de proveedores con el propósito de calificar su capacidad y así cumplir los requisitos de calidad y los términos de los acuerdos pactados. Adicional a ello, aplica una evaluación y calificación de los proveedores potenciales de todas las líneas de negocio de la compañía.

Existen proveedores de las otras unidades que también pueden ser proveedores de los productos para la nueva unidad de Recubrimientos y es en ellos en los que nos vamos a apoyar inicialmente para dar curso a nuestro proyecto.

4.2.4.1 Flujo del proceso de aprobación de proveedores



Grafica N ° 8 Diagrama de flujo de aprobación de proveedores

Fuente: Elaboración propia basada en procesos internos de Bretano Corp.

El proceso inicia con la identificación del proveedor potencial por parte del Jefe de Negocio a través de contactos referidos, visitas a ferias internacionales, consulta en páginas especializadas en Internet, etc. El Jefe de Negocio evalúa y califica en el proveedor, según sea Productor o Trader, los siguientes criterios:

- Contactos y datos básicos
- Instalaciones
- Facilidades de pago
- Referencias de otros clientes
- Suministro de información técnica
- Suministro de muestras para homologación
- Calidad del producto



- Certificados de calidad, Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Responsabilidad social

Una vez se ha evaluado y aprobado el proveedor junto con el Gerente de negocios Internacionales se procede a solicitar ofertas y a enviar las mismas a los clientes para hacer la primera compra. Se debe realizar una evaluación trimestral del desempeño del proveedor aprobado.

Bretano Corp. trabaja desde hace ya varios años con dos agentes en China, quienes son los encargados de hacer el contacto directo con las distintas fabricas productoras. Esto se hace para garantizar la transparencia en la negociación, la calidad del producto y el cumplimiento de los requerimientos. Los agentes mencionados suplen las divisiones Industrial 1, Industrial 2, Nutrición animal y Alimentos.

Por ser proveedores “agentes” confiables y aprobados por la compañía al inicio de este proyecto se les contactó para buscar apoyo en cuanto a los productos del nuevo portafolio y estos fueron los productos que nos ofertaron:

- Dióxido de titanio TiO₂, Pentaerythritol, Acrylic Acid & Acrylate
- Resinas Hidrocarbonadas (C5 & C9 resin) Resina de Colofonia
- Resinas Epoxicas
- Acido Glacial Acético
- Ethyl & Buthyl Acetato
- Hidrosulfito de sodio
- Espesante Celulosico (Cellocel)
- Anhidrido Maleico
- N-methylpyrrolodone (NMP)
- Propilenglicol
- Alcohol Polivinilico

Adicionalmente, el pasado 25 de noviembre de 2011 asistimos a la feria de ABRAFATI en Brasil con la idea de buscar información referente a proveedores que puedan aportar a la nueva unidad de recubrimientos.

Teniendo lo anterior como base, hemos definido la siguiente tabla donde se plasma la situación actual de los posibles proveedores por producto para nuestra unidad.



Producto	Importancia	Característica
ACETONA	Ninguna	Es un producto controlado y no conocemos proveedor confiable
ACIDO ACÉTICO	Alta	Contamos con 1 proveedor de origen Chino, solo tendríamos grado técnico
ACIDO ACRÍLICO	Baja	El proveedor referenciado no es competitivo, es de origen Chino y siempre su precio es más alto que el producto americano
BUTILGLICOL	Baja	No contamos con proveedor confiable pero es un desarrollo a futuro
CAPROLACTAMA	Media	Producto específico para Colombia, contamos con 2 proveedores (México y Europa)
ESPESANTE CELULOSICO (CELOCELL)	Alta	Producto muy atractivo. Conocemos 1 proveedor de origen Chino y la competencia es muy agresiva
CLORURO DE METILENO	Alta	Estamos desarrollando 3 proveedores de diferentes orígenes China, Rusia e Inglaterra
DIETILENGLICOL	Alta	Producto altamente competitivo en la línea industrial gracias al proveedor de Thailandia
DIÓXIDO DE TITANIO	Alta	Se ha tratado de desarrollar proveedores de diferentes orígenes pero no ha sido exitosa la labor. Por el momento tenemos respuesta positiva por un proveedor de origen Chino
EA-ETIL ACRILATO	Baja	El proveedor referenciado no es competitivo, es de origen Chino y siempre su precio es más alto que el producto americano.
GLICERINA	Alta	Se ha tratado de desarrollar proveedores de diferentes orígenes pero no ha sido exitosa la labor. Conocemos 1 proveedor de origen Colombiano y varios asiáticos que no son competitivos. Es un producto que no se puede vender en Colombia por acuerdos ya mencionados
HIDROSULFITO DE SODIO	Alta	Es un producto que se utiliza en textiles con excelente desempeño lo que da a pensar que es una buena alternativa para esta unidad por el volumen
ISOBUTANOL	Media	No tenemos desarrollado un proveedor confiable para países diferentes a Colombia
MELAMINA	Alta	Se han contactado 3 proveedores de origen Chino que generan confiabilidad con la calidad de su producto
MONO ETILENGLICOL	Alta	Producto altamente competitivo en la línea industrial gracias al proveedor de Thailandia
PENTAERITRITOL	Baja	No tenemos desarrollado un proveedor confiable
PROPILENGLICOL	Alta	El agente que tenemos en China para las demás divisiones también cuenta con este producto y está disponible para cuando el área lo requiera. Solo se cuenta con producto grado técnico y high quality el cual no se puede reportar como grado USP lo que limita la venta.
TRIEILENGLICOL	Baja	No tenemos desarrollado un proveedor confiable

Tabla N° 13 Proveedores por producto

Fuente: Elaboración propia



De acuerdo al cuadro, aquellos que indican importancia ALTA o MEDIA son aquellos productos que incluiremos en la primera etapa del proyecto para la nueva área de recubrimientos de Bretano Corp.

4.2.5 Análisis de la oferta

En las estadísticas de importación de materias primas para el sector de recubrimientos del año 2011 se encontraron los principales proveedores por país y seleccionamos aquellos que representan competencia directa para Bretano Corp. en los siguientes aspectos:

- Portafolio de productos ofrecidos
- País de Origen de la Materia Prima
- Volumen
- Condiciones comerciales

Chile – Perú – Colombia	Chile – Perú	Perú – Colombia	Perú
MANUCHAR	OXIQUIM	TRASMERQUIM	NEW CHINA CHEMICALS
REMY	RENOVA	VIKHUDA	L.O. TRADING
BRENNTAG			OCI CORP.
UNIVAR			AMUCO
			ANDENEX
			OXYDE
			CELANESE
			ARKEMA

Tabla N°14 Principal competencia directa: Trader y distribuidores por país

Fuente Elaboración propia análisis de información obtenida en <http://www.cobuscolombia.com>

En la tabla anterior se observa que el país con mayor cantidad de jugadores es Perú, es tal su importancia que la mayoría de los Traders tienen oficina establecida en este país, mientras que Chile y Colombia comparten la misma cantidad de proveedores destacados a pesar de que en Chile las políticas de comercio exterior son menos proteccionistas que las colombianas.

A continuación se presenta los aspectos más relevantes de los competidores seleccionados

Manuchar

Hace parte de un grupo que lleva trabajando en todas las áreas de la logística desde 1880. En la década de 1990, la empresa pasó de dedicarse únicamente al mercado de materias primas a abarcar toda una amplia gama de servicios con énfasis en los acuerdos a largo plazo con sus socios. A través de su



red global ofrecen a sus fabricantes un punto de acceso único de un continente a otro, que no sólo cubre grandes ciudades sino también zonas remotas, donde la logística y la financiación desempeñan un papel fundamental. Una de sus ventajas competitivas es la existencia de producto en distintos países, facilitando la disponibilidad inmediata de estas materias primas gracias a su red de almacenes propios.

Manuchar tiene presencia en todos los países de Sudamérica y cuenta con oficinas de venta y almacenes propios en Ecuador, Perú, Colombia, Argentina, Chile, Venezuela, Bolivia y en varios puntos de Brasil. Manuchar cree en el potencial de crecimiento del continente africano y la región de Oriente Medio. Su grupo lleva más de 15 años vendiendo acero en estas regiones, Tienen oficinas en Nigeria, Uganda, Suráfrica, Costa de Marfil, Mauritania, Kenia, Zimbabwe y Argelia. Estas oficinas, así como sus oficinas centrales, se encargan de prestar servicio a otros países de la región. Además, también están desarrollando el negocio del sector químico en el continente africano mediante las oficinas locales. Adicional a ello lleva muchos años presentes en las principales economías de Centroamérica y el Caribe, donde disponen de una innovadora logística para el suministro de productos, especialmente asiáticos y europeos. Cuenta con instalaciones propias en México, El Salvador, Honduras, República Dominicana, Guatemala y Trinidad desde donde abastecen también a otros países, como Costa Rica, Nicaragua y Panamá.

Manuchar China es un verdadero puente de unión entre China y el resto del mundo. Desde sus oficinas en Beijing, Shanghai, Guangzhou y Hong-Kong, están totalmente volcados en la apertura de este enorme país, rico en recursos y con un gran potencial.

Manuchar comercializa una amplia variedad de productos, pero el factor común de todos ellos es el servicio en la cadena de suministro. Pueden conseguir el material que necesite el cliente, y en condiciones muy competitivas. Su conocimiento del producto y del mercado, su eficiente logística y su continuo seguimiento, les permiten reducir el tiempo transcurrido entre el encargo y el envío. Además, agregan valor en forma de financiamiento comercial y experiencia en el mercado. Bretano Corp. ha vivido esta diferenciación marcada en países como Venezuela donde por política la compañía no otorga crédito sino a un cliente mientras que Manuchar otorga crédito a la mayoría de las compañías Venezolanas hasta por 120 días.



A continuación se encuentra un listado de los productos ordenados por categorías donde generan competencia para Bretano.

Productos químicos: La actuación logística y el know-how técnico de materias primas de Manuchar gozan de buena reputación en muchos sectores, como los de detergente, vidrio, papel, acero, productos químicos, tejidos, minas y alimentación, entre otros.

Fertilizantes: Manuchar cuenta con una dilatada experiencia en todo el mundo como socio del sector agrícola, con una importante presencia en Latinoamérica.

Polímeros: Cuenta con gran experiencia en la industria del plástico.

Manuchar apuesta por relaciones a largo plazo con los proveedores, no sólo para asegurar la estabilidad de los suministros, sino también para facilitar el desarrollo mutuo y la prestación de servicios posventa a sus clientes. Muchos de sus proveedores son marcas conocidas y se encuentran entre los principales fabricantes en sus respectivas áreas.³⁸



REMY Group REMY GmbH & Co. KG

REMY se encarga desde hace muchos años del comercio de Minerales, Químicos Industriales y Químicos Especiales. Tiene su casa matriz en Hamburgo Alemania y desde allí maneja su operación a nivel mundial. Desde hace más de 10 años tiene oficina en Venezuela y Colombia para atender los mercados de Chile, Colombia y Perú. Se consideran asociados de confianza en la adquisición de materia prima y de productos que tienen su aplicación en distintas industrias a nivel internacional especialmente por el contacto directo con los fabricantes. Cabe destacar que manejan profundos conocimientos técnicos y brindan asesoría en cuanto a manipulación, manejo y aplicaciones de los mismos. Remy tiene un portafolio de productos muy interesante y el cual compite directamente con el de Bretano Corp.³⁹

³⁸ Manuchar [en línea] www.manuchar.com (2011) [consulta 2 de febrero]

³⁹ Remy [en línea] : <http://traderoom/remyhamburg> (2011) [consulta 2 de febrero]



Industrial producto químico		
Acetic Acid	Di Calcium Phosphate	Pigmernts -> Yipin Pigments GmbH
Alumina	Electroplating Salts	Potassium Bichromate
Alumina Grinding Balls	Essential Oils	Potassium Carbonate
Ammonium Chloride	Ferrous Oxide -> YIPIN Pigments GmbH	Potassium Chlorate
Barium Carbonate	Glycerine	Potassium Nitrate
Barium Sulphate	Graphite	Rutil Sands
Boric Acid	Grinding Media	Silica Sands
Calcium Chloride - tech. grade -	Hydrochloric Acid	Silicium Carbide
Calcium Chloride - food grade -	Magnesite	Sodium Meta Bisulfite food grade
Calcium Hypochlorite	Magnesium Sulphate	Sodium Sulphate
Carboxymethylcellulose	Manganese Dioxide tech. grade	Sodium Sulphide
Caustic Potash	Manganese Oxide feed grade	Sodium Tripolyphosphate
Caustic Soda (Prills / Flakes)	Manganese Sulfate	Stearates - all types
Citric Acid anhydrous	Methylenechloride	Sulphur - all types
Citric Acid FCC grade	Nickel Chloride	Tin Oxide
Citric Acid monohydrate	Nickel Oxide	Titanium Dioxide rutil/anatase
Copper Oxides	Nickel Sulphate	Vaseline
Corundum	Phosphoric Acid	Vitamine
Chromite	Phosphorus red	Zinc Ammonium Chloride
Di Calcium Phosphate	Phosphorus yellow	Zinc Chloride

Tabla N° 15 Portafolio de productos ofrecido por Remy para el área de recubrimientos

Fuente: <http://traderoom/remyhamburg>

Una de sus prioridades es la tramitación de los documentos y la solución óptima de la parte logística.



Es una empresa cuya sede está en Mülheim an der Ruhr, Alemania la cual habiendo entrado en el negocio de distribución de productos químicos en 1912, se ha expandido exitosamente para convertirse en el líder mundial en distribución de productos químicos de línea completa. Esto lo ha logrado a través de la vinculación completa de fabricantes reconocidos del sector químico como Dow, Dupont y Oxiteno entre otros. La empresa ofrece soluciones de distribución de productos químicos industriales y especializados a nivel mundial.

Con más de 10.000 productos, una base de proveedores muy diversos, una red global con más de 400 lugares en casi 70 países, Brenntag ofrece una ventanilla única de soluciones a más de 150.000 clientes y sus ventas mundiales ascienden a más de 7,6 mm de euros con más de 12.000 empleados.



Brenntag gestiona el negocio a nivel regional y ocupa posiciones líderes en el mercado en toda Europa (# 1), América del Norte (# 3), América Latina (# 1) (medido en términos de ventas) y una primera huella en el mercado de Asia-Pacífico. Sus clientes pertenecen a las áreas de recubrimientos, alimentos, petróleo y gas, productos farmacéuticos, cuidado personal y de tratamiento de agua. Ellos siguen una estrategia de crecimiento rentable continuo basada en la búsqueda constante de oportunidades de adquisición con enfoque en las áreas de crecimiento de Asia, América Latina y Europa del Este.

Ofrece a los clientes del sector de productos químicos industriales un amplio paquete de servicios: Desde los análisis y la preparación de un compuesto, hasta la logística completa bajo el concepto de todo incluido justo a tiempo. Sus centros de logística en todo el mundo aseguran la proximidad óptima al Cliente, reduciendo los Inventarios de la casa al mismo tiempo.⁴⁰



La historia de Univar se remonta a 1924 cuando George Van Waters y Rogers de Nat abrieron una pequeña empresa en Seattle, Washington, que se dedicaba a vender materias primas para la industria de pinturas y algunos otros productos como soda cáustica y carbonato de sodio. La empresa se movió rápidamente en el negocio de distribución de productos químicos y creció en el oeste de los Estados Unidos. En 1986, Univar se convirtió en el mayor distribuidor de productos químicos en América del Norte con una red de instalaciones de costa a costa en los Estados Unidos y Canadá. En 2007, la adquisición de CHEMCENTRAL Corporation ayudó al acelerado crecimiento de Univar en varias industrias objetivo: como revestimientos, cuidado personal y del hogar y limpieza industrial.

Considerado como uno de los más grandes Brokers de América trabaja de la mano de principales fabricantes de productos químicos como BASF, DOW, Bayer, Cargill, Eastman, y Exxon Mobil entre otros haciendo que su portafolio de productos sea prácticamente ilimitado. La ventaja competitiva más alta comparados con otros de su renglón es la posibilidad de comprar grandes cantidades y sub empacar en presentaciones que los clientes necesiten. Su red de distribución es suficientemente amplia en Norte América y presta excelente

⁴⁰ Brenntag [en línea] en : <http://www.brenntag.com/en/index.html> (2011)[consulta 2 de febrero de 2012]



servicio a países como Colombia, Venezuela, Perú y Chile soportando la actividad desde su casa en México.⁴¹

 Es la mayor subsidiaria de SINTEX S.A, una de las principales empresas del negocio químico integral de Chile. Participa activamente en la distribución y comercialización de productos químicos y petroquímicos, tanto en el mercado nacional como extranjero. Representa de manera exclusiva y en cada una de sus subsidiarias a compañías internacionales de reconocido prestigio. La fabricación y comercialización de sus productos químicos le permite abastecer a la industria nacional maderera, minera, pesquera, de pinturas, alimenticia, textil, de curtiembres, farmacéutica, de plástico y agrícola, entre otras.

La estrategia de negocio de la empresa se enfoca en tres áreas: manufactura (división resinas), distribución (comercial, plásticos y división internacional) y terminales marítimos (división terminales). Para ello, la Compañía posee en Iquique instalaciones orientadas a la comercialización y distribución de productos químicos para la gran y pequeña minería, tanto nacional como extranjera (Perú y Bolivia principalmente) y para diferentes industrias de la zona norte, orientadas sobre todo a los rubros plásticos y polietilenos, de aseo industrial, pesca, metal mecánico y alimentos, entre otros. En la Bahía de Quintero se emplaza el Terminal Marítimo de OXIQUM. Éste cuenta con un moderno muelle mecanizado e instalaciones para carga y descarga de gráneles líquidos.

Con 28 tanques, posee una capacidad total cercana a los 70.000m³. Tiene tres islas de carga, con múltiples posiciones para atención simultánea de varios camiones. Una característica importante es la producción y comercialización de resinas para la fabricación de tableros de madera, destacando los productos: Resinas Urea Formaldehído, Fenol Formaldehído y Fenol- Resorcinol-Formaldehído.⁴²



Con más de 25 años de existencia, Grupo Transmerquim (GTM) es considerado como líder en Latinoamérica en la distribución de insumos químicos, materias primas, y como proveedor de servicios logísticos relacionados a diversos sectores industriales, entre ellos pinturas y recubrimientos, adhesivos, agricultura, petróleo y gas, tratamiento de aguas, alimentos y cuidado personal. Su actividad

⁴¹ Univar [en línea] en : [http://www.univareurope.com\(2011\)](http://www.univareurope.com(2011))[consulta 2 de febrero de 2012]

⁴² Oxiquim[en línea] en: [http://www.oxiquim.cl/\(2011\)](http://www.oxiquim.cl/(2011))[consulta 2 de febrero de 2012]



se refiere a la compra, transporte, almacenamiento, procesamiento y empaque de productos químicos a granel para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes finales. También compran y mantienen inventarios de productos químicos envasados y especializados en sus mercados para una serie de fabricantes de productos químicos ubicados en los Estados Unidos, la Unión Europea y Asia.

La empresa tiene una red extensiva de distribución e infraestructura logística con más de 35 instalaciones en 14 países a lo largo de Latinoamérica y cuenta con oficinas de servicios de abastecimiento en Estados Unidos, Europa y China. GTM es una empresa independiente que emplea alrededor de 450 personas, atraídas por su interesante cultura empresarial.⁴³

Grupo Trasmexim pone a disposición de sus clientes una gama más de 500 de productos que mantiene en inventario.

Algunos de los principales sectores industriales que atienden son los siguientes:

UNIDADES DE NEGOCIO	
Adhesivos, pinturas y tintas	• Industria de jabones, detergentes, cosméticos
• Agroindustria	• Industria de productos de limpieza industrial
• Caucho, hule y plásticos	• Industria farmacéutica
• Cemento, cerámica, vidrio	• Metalúrgica
• Construcción	• Minería
• Generación de energía eléctrica	• Papel y madera
• Industria Alimenticia	• Petróleo, combustibles y lubricantes
• Industria de impresión y flexografía	• Textiles y cueros
• Tratamiento de aguas	

Tabla N° 16 Unidades de negocio del Grupo Trasmexim

Fuente: <http://www.gtm.net/>



Vikudha Overseas Corporation Ltda. es un grupo de propiedad privada registrado en Hong Kong involucrado en la comercialización de materias primas para la industria con enfoque principal sobre el Comercio en China. La oficina principal del grupo está en Hong Kong, con sucursales en China, India, Colombia, Perú, Brasil, Turquía, Vietnam, Tailandia, Singapur, entre otros. La

⁴³ Trasmexim [en línea] en: [http://www.gtm.net/\(2011\)](http://www.gtm.net/(2011))[consulta 2 de febrero de 2012]



presencia de oficinas en esos países ha actuado como una plataforma de lanzamiento en el crecimiento del grupo que ahora tiene actividades comerciales en China, India, USA, Europa Central y Occidental, Latinoamérica y Sudáfrica.

La fortaleza central de Vikudha radica en el comercio de China, en el campo de la petroquímica e industrias químicas, siendo el área de la materia prima para la industria del plástico una de las principales, con una experiencia de 30 años en los negocios.

Esta es la empresa que podríamos decir representa mayor competencia para Bretano Corp. debido a que el 40% de sus empleados son ex colaboradores Bretano, lo que hace que su portafolio y estrategias sean muy parecidos entre sí.⁴⁴



Es una empresa argentina formada por OMSHA, Oleaginosa Moreno Hnos S.A., 100% propiedad de Glencore – líder mundial en la comercialización de materias primas – y Vicentin SAIC, importante grupo agroindustrial argentino. Oleaginosa Moreno Hnos S.A. produce 450.000 TM anuales de aceite de girasol y es uno de los mayores exportadores de este producto.

Por su parte Vicentin produce 1.100.000 TM por año de aceite de soya y aceite de girasol y 3.900.000 TM año de proteína de soya, siendo el más grande exportador argentino de frijol de soya y aceite de girasol.

Renova produce anualmente 450.000 TM de Biodiesel y 50.000 TM de Glicerina. Opera bajo la tecnología de Lurgi para la esterificación, Desmet Ballestra para la refinación de aceite y Crown para la glicerina. La tecnología elegida ha sido de última generación suministrada por los proveedores especializados de mayor prestigio mundial. Las opciones de embarque incluyen isotanques, flexitanques y tambores. Su mercado potencial comprende Europa, Estados Unidos, Brasil, Paraguay, Uruguay y Chile.

A principios del año pasado, La Corporación Andina de Fomento (CAF) confirmó que prestará 239 millones de dólares a Renova para la construcción de una planta de molienda de soja en Argentina. Según confirmaron fuentes empresarias, el proyecto de inversión también contempla la construcción de una turbina para generación propia de la energía necesaria para su funcionamiento. Además, el emprendimiento conjunto de los socios de Renova incluye la construcción de un

⁴⁴ Vikhuda [en línea] en: [http://www.vikudha.com/\(2011\)\[consulta 2 de febrero de 2012\]](http://www.vikudha.com/(2011)[consulta 2 de febrero de 2012])



puerto para la exportación de granos, productos y subproductos derivados del procesamiento de la soja.⁴⁵



NEW CHINA CHEMICALS Establecida en el año 2000, con su casa matriz ubicada en Tianjin-China y subsidiarias en Perú, Colombia y Hong Kong, New China Chemicals es una empresa que provee a sus clientes químicos de calidad. Su objetivo es soportar a sus clientes en el proceso de compra y convertirse en un proveedor y socio confiable en la cadena de valor del cliente. Se ha especializado en la exportación de químicos básicos, materiales de recubrimiento de resina, materiales para detergente, fertilizantes, ingredientes de comidas y bebidas, químicos para el tratamiento de agua y la importación de materias primas energéticas renovables. Su valor agregado consiste en la experiencia y conocimiento de sus colaboradores en ventas y compras internacionales.

Su estrategia está basada en el principio: SERVICIO SINCERO, ÉXITO COMPARTIDO que se trata de establecer una red internacional de ventas y actuar rápidamente como un puente entre proveedores y clientes finales, usando las ventajas de ser una compañía internacional y local al mismo tiempo y aprovechando las ventajas del veloz desarrollo de China.

Uno de sus servicios al cliente es el almacenaje de productos, de esa manera ayudan al cliente a reducir costos en sus operaciones y estabilizar la rotación de inventarios.⁴⁶



L.O. TRADING cuenta con presencia en el mercado desde 1993, ofreciendo a sus clientes una combinación de servicios integrales, eficientes y efectivos a través de 3 departamentos:

- Departamento de materias primas: abastece necesidades de materias primas y productos químicos en USA o cualquier país del mundo a precios competitivos.
- Departamento de compras industriales: Ofrecen soluciones en Repuestos, Insumos y maquinaria.
- Departamento de operaciones logísticas: consolida y embarca las mercancías de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

⁴⁵ Santa Fe, La capital argentina del biodiesel [en línea] en: <http://biodiesel.com.ar> (2011): [consulta el 10 de enero de 2012]

⁴⁶ New China Chemicals [en línea] en : <http://www.newchinachem.com>(2011)[consulta 2 de febrero de 2012]



Hace presencia en gran cantidad de países a través de agencias de carga y tiene contacto con proveedores de todo el mundo. Hacen verificación, rotulación, empaque, documentación y/o certificación de cada una de las materias primas, según las necesidades específicas de cada cliente.

Su principal mercado es Estados Unidos, por eso cuentan con bodegas propias en Miami con capacidad de almacenamiento para 80 contenedores de 20 pies y 10 puertas de cargue; así como software exclusivo, desarrollado para responder en forma directa a los requerimientos de los clientes de acuerdo con las regulaciones que exige cada país de destino.⁴⁷



Empresa establecida en Seúl – Corea, se dedica al negocio de la exportación, importación y distribución local de químicos. Su filosofía consiste en establecer sólidas relaciones con los clientes y proveedores tanto locales como internacionales, por lo que ha establecido subsidiarias y socios comerciales en China, Asia, Europa, Norteamérica y Latinoamérica. Su división de exportación maneja más de 100 productos químicos que cubren la demanda de sectores como el textil, pinturas, cerámica, fertilizantes y adhesivos.

Para proveer productos específicos, el área de importación de OCI ha llegado a acuerdos de largo plazo con productores y distribuidores como Celanese Chemical (USA), Arkema (France), US Borax (USA), Elementis (UK), J.H.C. (Japan), Oxiteno (Brazil), y Shell (EU).⁴⁸



Está ubicada en la Ciudad de Fort Lauderdale, al sur del estado de la Florida en los Estados Unidos de América. Adicionalmente Amuco Inc. cuenta con oficinas filiales en Panamá, Colombia, Alemania, India, China y Corea.

Cuenta con una larga tradición internacional en la comercialización y distribución, así como en la representación exclusiva de casas multinacionales. Desde sus instalaciones ubicadas en el sur de la Florida ofrecen servicios hacia Latinoamérica y el área del Caribe a través de 2 divisiones de negocio:

- Químicos y materias primas
- Equipos y Maquinaria

⁴⁷ LO TRADING [en línea] en: [http://www.lotrading.com/sp/\(2011\)](http://www.lotrading.com/sp/(2011))[consulta 2 de febrero de 2012]

⁴⁸ OCCI [en línea] en: <http://ocicorp.co.kr/> (2011)[consulta 2 de febrero de 2012]



Ofrecen materias primas en las categorías de: adhesivos, agroquímicos, alimentación humana, avícola, bebidas, caucho, cosméticos, detergentes, farmacéutica, galvanoplastia, llantas, nutrición animal, papel, petróleo, pigmentos, pinturas, plásticos, premezclas, PVC, resinas, textil y cuero, tintas, tratamiento de aguas, veterinaria y vidrio.⁴⁹



Con sede en Hamburgo, son proveedores de materias primas y principios activos farmacéuticos, cosméticos y productos químicos para alimentos desde 1980. Poseen oficinas de compra en China e India, aseguran un contacto estrecho con los fabricantes y soporte efectivo en la logística, revisiones y controles para los embarques. Garantizan calidad constante desde su propio stock en Europa. Las categorías de los productos que comercializan son los siguientes: Químicos generales, Sulfonamidas, Esteroides, Excipientes, Antibióticos y grado farmacéutico.⁵⁰



Fue fundado en 1924 en Amsterdam como un comercializador de metales y minerales. En la década de los 50s se convirtió en un vendedor internacional de productos químicos y plásticos.

Desde Holanda se expandió inicialmente por toda Europa y luego desarrolló su negocio en Estados Unidos a través de una oficina en Houston. Desde allí siguió su crecimiento para cubrir los países latinoamericanos y Asia. De hecho, su oficina en Houston fue una de las primeras en reconocer el potencial de China y solicitó a su casa matriz apoyo para el desarrollo de negocios del producto MEG en Asia. Actualmente, Oxyde establecida ahora en Bélgica, es una de las pocas comercializadoras que vende glicoles en todas las regiones del mundo. A partir de su experiencia con los glicoles, el equipo de Oxyde ha sido capaz de desarrollar las ventas de otros productos químicos y plásticos en las distintas regiones, convirtiéndose en una empresa global.

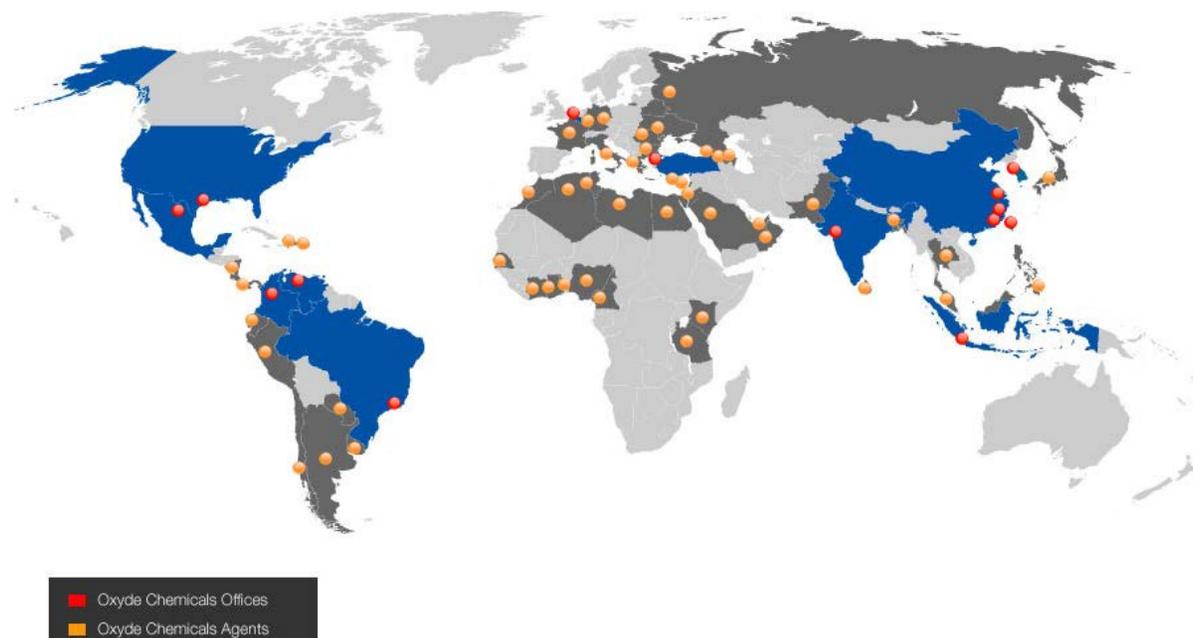
En los últimos años la división de plásticos ha crecido y ahora forma una parte sólida del negocio recurrente en todas las regiones del mundo. Los productos que comercializa son: glicoles, solventes, monómeros, oxo-alcoholes y plastificantes, aromáticos, químicos orgánicos e inorgánicos.

⁴⁹ Amuco Ink [en línea] en: <http://amucoinc.com/> (2011)[consulta 2 de febrero de 2012]

⁵⁰ Andenex – Chemie [en línea] en: <http://www.andenex.de/espanol/> (2011)[consulta 2 de febrero de 2012]



Hoy en día es un trader dedicado a comercializar productos en más de 60 países, con oficinas directas o a través de agentes como lo muestra el siguiente mapa. Así, Oxyde Chemical incursiona y desarrolla mercados para productores y para los productos de sus clientes para convertirse en su socio comercial.⁵¹



Grafica N°9 Oficinas y agencias de Oxyde Chemicals

Fuente: <http://www.oxydeusa.com/>

 **Celanese** Empresa fundada en 1944. Con más de 60 años de historia en el sector industrial, Grupo Celanese ha alcanzado una plataforma operativa y administrativa del más alto nivel, colocándola como una empresa privada líder en el sector químico y como un competidor reconocido en el mercado internacional. Celanese Corporation es un líder tecnológico global en la producción de especialidades y productos químicos utilizados en las principales industrias y aplicaciones de consumo. Los productos, esenciales para usos de la vida diaria son manufacturados en América del Norte, Europa y Asia. Las ventas netas de 2009 fueron de \$5.1 billones de dólares, de las cuales, aproximadamente 73% fueron generadas fuera de América del Norte.

Con sus oficinas centrales ubicadas en Dallas, Texas, la compañía emplea aproximadamente a 7,400 empleados en el mundo. Sus operaciones están

⁵¹ Oxyde Chemical [en línea] en: <http://www.oxydeusa.com/> (2011)[consulta 2 de febrero de 2012]



concentradas en la elaboración y/o comercialización de acetilos intermedios, especialidades industriales y de consumo y termoplásticos de ingeniería. Estos productos encuentran múltiples aplicaciones en los mercados químico, industrial, cigarrero, de la construcción, farmacéutico, alimentario, textil, pinturas, adhesivos y del papel.⁵²



Es una compañía de productos químicos de clase mundial que combina tres negocios integrados estratégicamente: productos vinílicos, químicos industriales y productos de desempeño. Con operaciones en más de 40 países y 17.000 empleados, la compañía reportó ingresos de US\$ 5.7 miles de millones. Con seis centros de investigación en Francia, Estados Unidos y Japón, así como con marcas reconocidas internacionalmente, Arkema mantiene posiciones de liderazgo en cada uno de sus principales mercados. Está presente en Estados Unidos mediante la subsidiaria Arkema Inc., con sede en Filadelfia. Arkema Inc. da empleo a 2.500 personas, opera 16 plantas de producción y tiene el 25% de las operaciones mundiales.⁵³

⁵² Celanese [en línea] en: [http://www.celanese.com\(2011\)](http://www.celanese.com(2011))[consulta 2 de febrero de 2012]

⁵³ Arkema [en línea] en: [http://www.arkema.com/\(2011\)](http://www.arkema.com/(2011))[consulta 2 de febrero de 2012]



MATRIZ DE VENTAJA COMPARATIVA Y COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS QUE REPRESENTAN MAYOR COMPETENCIA PARA BRETANO CORP. EN COLOMBIA, PERÚ Y CHILE ⁵⁴

VARIABLES	Portafolio	Precio	Valores Agregados	Canales de distribución	Posicionamiento	Fuerza de ventas	Merchandising
BRETANO	Enfocado a materias primas para los sectores de detergentes, recubrimiento, Plásticos Alimentos y Nutrición Animal	Alta volatilidad	<ul style="list-style-type: none"> Oficina comercial y agente en China quien es el que valida la calidad y eficiencia del proceso. Gran musculo financiero que permite hacer compras por anticipado y otorgar créditos de 90 y 120 días Los representantes de Bretano puede desplazarse a cualquier lugar del mundo sin restricción para tener contacto tanto con clientes como con proveedores. 	Compra a su agente en China o a productores directamente	Reconocimiento como una empresa sólida y con trayectoria en el mercado que brinda respaldo a todo nivel	Compuesta por 1 Gerente de negocios internacionales, 5 jefes de unidad de negocio y 3 asistentes comerciales	Participación en ferias de la industria, ofertas masivas, contacto personalizado con clientes

⁵⁴ Se entiende por ventaja competitiva a la ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser: única, posible de mantener, netamente superior a la competencia, aplicable a variadas situaciones del mercado. El modelo de la ventaja comparativa es un concepto básico que fundamenta la teoría del comercio internacional y muestra que las empresas tienden a especializarse en aquello en lo que detectan fortalezas específicas en las que son comparativamente más eficientes que los demás. Conceptos tomados de Ventaja comparativa y competitiva [en línea] en http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_comparativa (2010) [consulta 4 de julio 2012]



MANUCHAR	Enfocado a materias primas para los sectores de detergente, vidrio, papel, recubrimientos, entre otros productos químicos.	Alta volatilidad	Oficina en Beijing y subsidiarias foráneas en México, Honduras, El Salvador, República Dominicana, Guatemala y Trinidad y Tobago. Tienen bodegas propias lo que les permite realizar entregas inmediatas gracias a su diversificación geográfica.	Compra a productores y lo distribuye a sus clientes a través de su actividad de trader.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa que más crédito da. • Crédito a más de 120 días • Gran Músculo Financiero 	Oficinas comerciales en casi todo el mundo y agentes comerciales capacitados para atender estos mercados.	Participación en ferias de la industria. Actualización constante de su página web.
REMY	Dióxido de titanio, ácido acético, glicerina, pigmentos.	Alta volatilidad	Casa matriz en Alemania, por lo que en su portafolio ofrece productos de origen europeo. Están construyendo una oficina con laboratorio de aplicaciones en China con tecnología alemana a fin verificar la calidad del producto chino.	Compra a productores y lo distribuye a sus clientes a través de su actividad de trader.	Producto europeo de alta calidad	Agentes comerciales que atienden por áreas de influencia.	Participación en ferias de la industria. Actualización constante de su página web. Entrega de obsequios a los clientes.
BRENNTAG	Tienen un portafolio de 10.000 productos químicos.	Alta volatilidad	<ul style="list-style-type: none"> • No son traders, sino distribuidores y representantes de marcas conocidas como Dow, Dupont y Oxiteno entre otros. 	Bodegas propias en todos los países de Latinoamérica, haciendo distribución	El mayor distribuidor de productos químicos del mundo.	Atienden el mercado local a través de la fuerza de ventas especializada por unidad de	Participan continuamente en seminarios, ferias y capacitaciones. Pautan en revistas especializadas



			<ul style="list-style-type: none"> Tienen bodegas de almacenamiento y dan respuesta a nivel local, con tiempos muy cortos de entrega. 	local		negocio.	.
UNIVAR	Resinas, solventes, dióxido de titanio, acrilatos.	Alta volatilidad	Posee bodegas en Estados Unidos, lo que les permite comprar en grandes cantidades y hacer mejor negociación por volumen y sub empacar en las presentaciones que los clientes necesiten.	Compra a productores y lo distribuye a sus clientes a través de su actividad de trader.	Uno de los mayores traders del mundo para productos químicos	Atienden a los clientes a través de internet, toma de pedidos a través de correo electrónico y pocas visitas a sus clientes.	Participan en ferias como el PNRA

Tabla N°17 Matriz de ventaja comparativa y competitiva de las empresas que representan mayor competencia para Bretano corp. en Colombia, Perú y Chile

Fuente: Elaboración propia. Herramienta utilizada tele mercadeo



4.2.5.1. Análisis del precio de la competencia:

Determinar el precio de la competencia se hace un poco dispendioso por la cantidad de productos y competidores que existen para los tres países, es por esto que la tabla N°18 nos muestra el rango en que oscilan los precios según el proveedor para cada uno de los productos objetivo. Se tomaron los precios máximos y mínimos para cada una de las referencias en los países estudiados en el momento de la investigación.

En la tabla N° 19 se encuentra la diferencia de precios para cada uno de ellos, sin embargo, haremos un análisis detallado en los productos de mayor interés para la nueva unidad de recubrimientos.



PRODUCTO	CHILE		PERU		COLOMBIA	
	Valor CIF	Unitario	Valor CIF	Unitario	Valor CIF	Unitario
	USD / MT		USD / MT		USD / MT	
ACETONA	1.323,71		1.109		1.628,32	
ACIDO ACETICO	754,63		623,17		619,80	
	960,53		919,92		910,00	
ACIDO ACRILICO	1.758,89		1.606,54		2.442,94	
	3.641,58		3.242,98		3.952,85	
BUTILGLICOL	1.602,82		1.604,39		1.132,88	
	3.686,92		1.785,78		2.636,56	
CAPROLACTAMA	3.911,94				3.933,42	
CELOCELL	4.276,90		5.013,23		2.762,86	
	5.835,50		6.008,87		6.942,16	
CLORURO DE METILENO	1.001,94		937,56		957,38	
	1.036,14		1.120,23		1.096,25	
DIETILENGLICOL	1.361,42		1.627,55		1.647,73	
	1.437,45		1.862,40		1.553,88	
DIOXIDO DE TITANIO	1.862,00		1.845,74		2.261,95	
	3.933,33		4.052,23		4.740,22	
EA - ETIL ACRILATO			1.366,78		2.405,06	
			3.600,14		3.617,21	
GLICERINA	688,38		687,30		884,39	
	972,28		1.096,66		1.131,60	
HIDROSULFITO DE SODIO	850,00		810,29		845,75	
	1.400,00		1.288,64		1.159,28	
ISOBUTANOL	1.329,65		1.650,00		1.516,46	
	1.502,81		1.906,23		1.624,76	
MELAMINA	1.550,00		1.595,80		1.675,44	
	1.760,00		1.781,75		1.895,41	
MONOETILENGLICOL	1.199,64		1.248,73		1.113,45	
	1.522,43		1.936,47		1.889,30	
PENTAERITRITOL	1.474,62		1.375,51		1.465,76	
	1.700,00		1.748,59		1.691,26	
PROPILENGLICOL	1.521,33		1.731,49		1.561,65	
	2.264,32		2.448,67		2.430,00	
TRIETILENGLICOL	1.704,59				1.885,16	
	2.420,00				2.388,46	
VINIL ACETATO MONOMERO	810,73		1.015,19		875,57	
	865,71		1.961,51		1.252,50	

NIVEL DE IMPORTANCIA EN PORTAFOLIO	ALTA
	MEDIA
	BAJA
	NULA

Tabla N° 18 Rango de precios de la competencia para cada uno de los productos objetivo

Fuente: <http://www.cobuscolombia.com>.



PRODUCTO	Chile - Peru	Chile - Colombia	Peru - Colombia
ACETONA	215	-305	-519
ACIDO ACETICO	131	135	3
	41	51	10
ACIDO ACRILICO	152	-684	-836
	399	-311	-710
BUTILGLICOL	-2	470	472
	1.901	1.050	-851
CAPROLACTAMA		-21	
CELOCELL	-736	1.514	2.250
	-173	-1.107	-933
CLORURO DE METILENO	64	45	-20
	-84	-60	24
DIETILENGLICOL	-266	-286	-20
	-425	-116	309
DIOXIDO DE TITANIO	16	-400	-416
	-119	-807	-688
EA - ETIL ACRILATO			-1.038
			-17
GLICERINA	1	-196	-197
	-124	-159	-35
HIDROSULFITO DE SODIO	40	4	-35
	111	241	129
ISOBUTANOL	-320	-187	134
	-403	-122	281
MELAMINA	-46	-125	-80
	-22	-135	-114
MONOETILENGLICOL	-49	86	135
	-414	-367	47
PENTAERITRITOL	99	9	-90
	-49	9	57
PROPILENGLICOL	-210	-40	170
	-184	-166	19
TRIEETILENGLICOL		-181	
		32	
VINIL ACETATO MONOMERO	-204	-65	140
	-1.096	-387	709

NIVEL DE IMPORTANCIA EN PORTAFOLIO	ALTA
	MEDIA
	BAJA
	NULA

Tabla N° 19 Diferencia de precios entre la competencia para cada uno de los productos objetivo
Fuente: <http://www.cobuscolombia.com>.



Chile es el país que presenta precios más bajos, especialmente en los productos: Cellocel, Dietilenglicol (DEG), Dióxido de Titanio (TIO₂), Glicerina, Isobutanol, Melamina, Monoetilenglicol (MEG) y Propilenglicol (PPG). No obstante los productos Ácido Acético e Hidrosulfito de Sodio (SHS 88%) son los productos más costosos.

Colombia es el país que paga más altos precios por los productos importados entre los cuales se destacan: Cloruro de metileno (MeCl), DEG, TIO₂, Glicerina y Melamina; la Caprolactama registra un precio superior respecto a Chile y Perú no tiene consumo de este insumo. El ethyl acrilato es más alto comparado con Perú teniendo en cuenta que Chile no es importador de esta materia prima.

Esta información ratifica que Perú tiene precios intermedios entre Chile y Colombia aunque paga precios altos en la familia de los glicoles y el Isobutanol.

4.2.6 Responsabilidad ambiental de la unidad de recubrimientos

Bretano Corp. cubre diversas industrias como ya se ha mencionado anteriormente, tan variados como alimentos, textiles, productos químicos y plásticos. La compañía es consciente de que el crecimiento económico e industrial trae consigo serios problemas de contaminación ambiental como la polución de aire, agua y suelo; es por esto que se ha comprometido a desarrollar el plan de gestión ambiental en cooperación con las directrices internacionales.

Se tiene estipulado un comité de gestión ambiental quien tiene como funciones:

1. Aprobar el Plan de Gestión Ambiental para la empresa.
2. Señalar procedimientos que permitan incorporar la prevención y la protección del medio ambiente en las actividades misionales y de apoyo de la empresa.
3. Realizar seguimiento a la ejecución del Plan Gestión Ambiental y proponer las diferentes acciones de mejora al que haya lugar.
4. Las demás funciones que se consideren necesarias para el cabal cumplimiento de la Política de Gestión Ambiental de la empresa.

Se debe tener presente que Bretano Corp. no es productor de materias primas sino trader y por lo tanto su alcance no hace referencia al proceso de producción, pero si al proceso de comercialización así:



- Proveedores: Exige el certificado ISO 14000 ⁵⁵ a cada uno de los proveedores de materias primas
- Sustitución o reemplazo de materias primas e insumos: La industria de recubrimientos ha eliminado en cierto grado el uso de pigmentos de plomo debido a su toxicidad. Los pigmentos de plomo rojo son excelentes como imprimantes industriales existiendo actualmente sustitutos que cumplen igual función pero que son más caros. Es por ello que en un futuro se buscará la opción de proveer como alternativa los pigmentos orgánicos.

En general, la sustitución de materias primas peligrosas por otras más inocuas se está dando paulatinamente, principalmente por el aumento en los costos de disposición de residuos y un mayor control respecto del cumplimiento de regulaciones sobre materiales peligrosos.

El compromiso de la unidad de negocio de recubrimientos es estar a la vanguardia de estos cambios y posibilidades para tomar acciones de la mano de los clientes.⁵⁶

4.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Basadas en el modelo de las 5 fuerzas de Porter se determinará la atractividad de la industria de traders enfocados en el área de recubrimientos realizando un análisis externo de la misma

4.3.1 Fuerzas de Porter para Colombia

4.3.1.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores – Baja (1):

- Una barrera de entrada es el músculo financiero que debe tener el competidor para hacer sus transacciones.
- Otra barrera de entrada es la experiencia en el mercado y los contactos a nivel de proveedores confiables que se deben tener.

⁵⁵ La norma ISO 14000 es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. La norma está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente y con el apoyo de las organizaciones, es posible alcanzar ambos objetivos. ISO 14000 [en línea] en: http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_14000 (2011) [Consulta 18 de Junio de 2012]

⁵⁶ Aspectos Ambientales [en línea] en www.Bretanocorp.com (2012) [consulta 15 de febrero de 2012]



4.3.1.2 Rivalidad entre competidores existentes – Alta (4)

- Contacto directo de productores a los clientes gracias a la transparencia de la información
- Competidores de otros continentes que quieran entrar al mercado latino lo hagan a través de la contratación de fuerza de ventas directa con personas que dominen el mercado.
- Traders que a su vez son proveedores de Bretano pueden llegar a tener mayor fuerza y capacidad de negociación en el mercado actual.
- Existen varios competidores dominantes para la unidad de recubrimientos como los que cuentan con productos que a pesar de ser commodities son de marcas reconocidas y/o propias cuya calidad y desempeño pueden ser mejor que el producto chino (BASF, Dupont , Dow).
- Muchas veces crean su fuerza de ventas con personal entrenado y formado por sus competidores.

4.3.1.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos – Baja (1)

- No hay amenaza marcada en cuanto a productos sustitutos para el área de recubrimiento puesto que de existir la demanda de un nuevo producto los traders están en posibilidad de proveerlas, siempre y cuando se conozcan a fondo las necesidades del cliente y fuente de proveeduría.
- Cambio de formulaciones que involucren menos cantidad de producto y por ende menos consumo.

4.3.1.4 Poder negociador de Proveedores – Media: (3)

- Para productos como Hidrosulfito de sodio (SHS), Acetona, VAM y Butilglicol el poder del proveedor es total ya que solo existen 3 a 4 productores en el mundo.
- En el caso de dióxido de titanio, el mercado prefiere el producto procedente del proceso del cloro, el cual es fabricado por compañías occidentales y éstas ya tienen definida su red de distribución. Sin embargo existe la posibilidad de obtener producto resultado del proceso del sulfato procedente de compañías

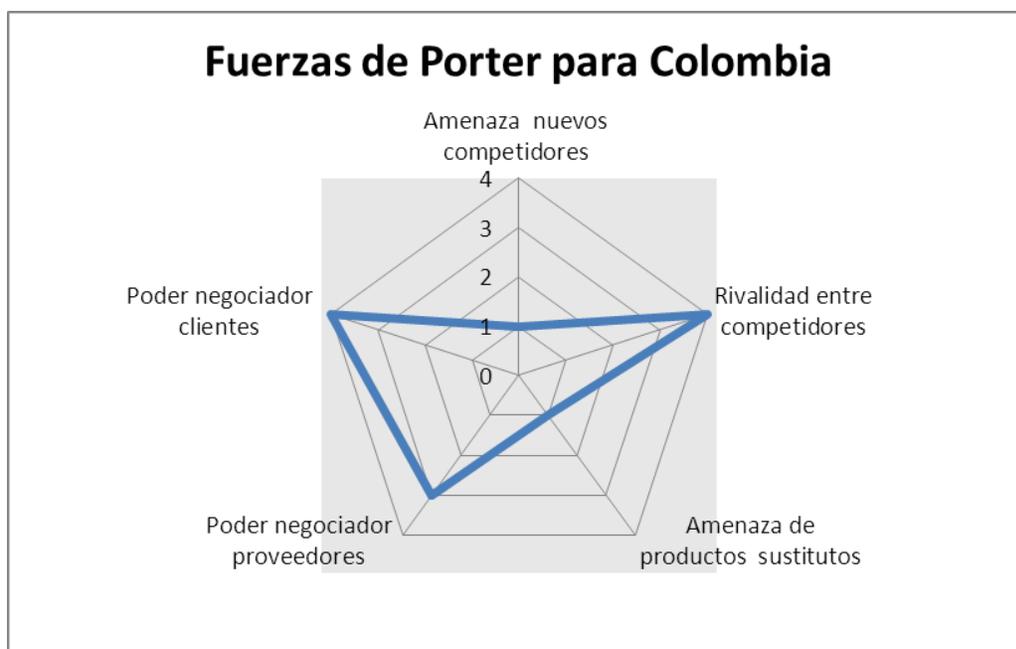


asiáticas de las cuales solo 5 cumplen con los estándares de calidad aceptados por occidente.

- Sin embargo en productos como melamina, ácido acético, glicoles, glicerina y espesante celulósico la oferta es considerable haciendo perder al suplidor su poder de negociación pues se ve obligado a ajustar sus precios de acuerdo a la demanda.
- Al tratarse de un negocio de comercialización de materias primas commodities el poder negociador de los proveedores baja al no poder agregar valor y diferenciación a través del desempeño y características de los productos.

4.3.1.5 Poder negociador de Clientes – Alta (4)

- El poder de negociación es alto por la cantidad de competidores que ofrecen los mismos productos para el área de recubrimiento con las mismas condiciones.
- Accesibilidad a productos de marcas conocidas y atención directa por los fabricantes.
- El servicio al cliente no se convierte en un valor agregado ya que el mismo cliente lo exige al momento de la compra de los insumos.





Grafica N°10 Análisis de las 5 fuerzas de Porter para Colombia

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2 Fuerzas de Porter para Perú

4.3.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores – Baja (1):

- Una barrera de entrada es el músculo financiero que debe tener el competidor para hacer sus transacciones
- Otra barrera de entrada es la experiencia en el mercado y los contactos a nivel de proveedores confiables que se deben tener.

4.3.2.2 Rivalidad entre competidores existentes – Alta (5)

- Contacto directo de productores a los clientes gracias a la transparencia de la información
- Competidores de otros continentes que quieran entrar al mercado latino lo hagan a través de la contratación de fuerza de ventas directa con personas que dominen el mercado.
- Traders que a su vez son proveedores de Bretano Corp. pueden llegar a tener mayor fuerza y capacidad de negociación en el mercado actual.
- Existen varios competidores dominantes para la unidad de recubrimientos como los que cuentan con productos que a pesar de ser commodities son de marcas reconocidas y/o propias cuya calidad y desempeño pueden ser mejor que el producto chino (BASF, Dupont , Dow).
- Muchas veces crean su fuerza de ventas con personal entrenado y formado por sus competidores.
- Por ser un mercado de volumen atractivo la tendencia es a aceptar márgenes más bajos por parte del proveedor y así ganar participación.
- Los traders tienen oficinas locales para hacer más efectivo el proceso logístico y disminuir el costo por pago de impuestos ya que por regulación los productos que son facturados fuera de Perú, como lo pueden ser los paraísos fiscales, están sometidos a pagar una contingencia impositiva, mientras que las facturas locales no.



4.3.2.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos – Baja (1)

- No hay amenaza marcada en cuanto a productos sustitutos para el área de recubrimiento puesto que de existir la demanda de un nuevo producto los traders están en posibilidad de proveerlas, siempre y cuando se conozcan a fondo las necesidades del cliente y fuente de proveeduría.
- Cambio de formulaciones que involucren menos cantidad de producto y por ende menos consumo.

4.3.2.4 Poder negociador de Proveedores – Media: (3)

- Para productos como Hidrosulfito de sodio (SHS), Acetona, VAM y Butilglicol el poder del proveedor es total ya que solo existen 3 a 4 productores en el mundo.
- En el caso de dióxido de titanio, el mercado prefiere el producto procedente del proceso del cloro, el cual es fabricado por compañías occidentales y éstas ya tienen definida su red de distribución. Sin embargo existe la posibilidad de obtener producto resultado del proceso del sulfato procedente de compañías asiáticas de las cuales solo 5 cumplen con los estándares de calidad aceptados por occidente.
- Sin embargo en productos como melamina, ácido acético, glicoles, glicerina y espesante celulósico la oferta es considerable haciendo perder al suplidor su poder de negociación pues se ve obligado a ajustar sus precios de acuerdo a la demanda.

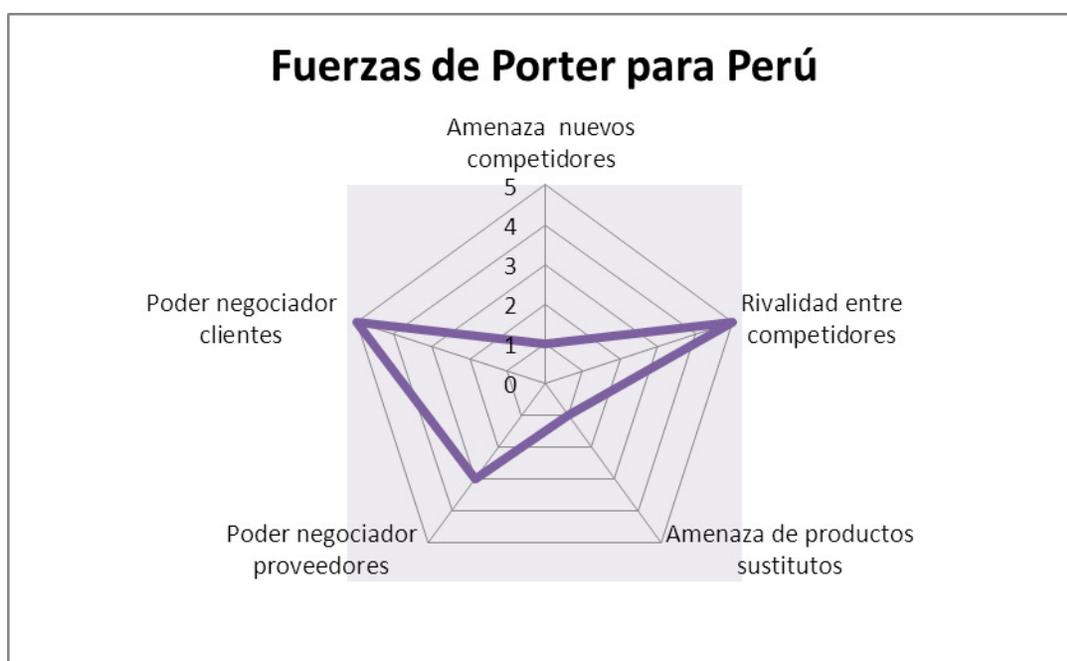
Al tratarse de un negocio de comercialización de materias primas commodities el poder negociador de los proveedores baja al no poder agregar valor y diferenciación a través del desempeño y características de los productos.

4.3.2.5 Poder negociador de Clientes – Alta (5)

- El poder de negociación de los clientes es más alta debido a la cantidad de alternativas que tienen a nivel local para la compra de sus materias primas.



- El poder de negociación es alto por la cantidad de competidores que ofrecen los mismos productos para el área de recubrimiento con las mismas condiciones.
- Accesibilidad a productos de marcas conocidas y atención directa por los fabricantes.
- El servicio al cliente no se convierte en un valor agregado ya que el mismo cliente lo exige al momento de la compra de los insumos.



Grafica N°11 Análisis de las 5 fuerzas de Porter para Perú

Fuente: Elaboración Propia

4.3.3 Fuerzas de Porter para Chile

4.3.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores – Baja (1):

- Una barrera de entrada es el músculo financiero que debe tener el competidor para hacer sus transacciones
- Otra barrera de entrada es la experiencia en el mercado y los contactos a nivel de proveedores confiables que se deben tener.



4.3.3.2 Rivalidad entre competidores existentes – Alta (5)

- Contacto directo de productores a los clientes gracias a la transparencia de la información
- Competidores de otros continentes que quieran entrar al mercado latino lo hagan a través de la contratación de fuerza de ventas directa con personas que dominen el mercado.
- Traders que a su vez son proveedores de Bretano Corp. pueden llegar a tener mayor fuerza y capacidad de negociación en el mercado actual.
- Existen varios competidores dominantes para la unidad de recubrimientos como los que cuentan con productos que a pesar de ser commodities son de marcas reconocidas y/o propias cuya calidad y desempeño pueden ser mejor que el producto chino (BASF, Dupont, Dow).
- Muchas veces crean su fuerza de ventas con personal entrenado y formado por sus competidores.
- Por ser un mercado de volumen atractivo la tendencia es a aceptar márgenes más bajos por parte del proveedor y así ganar participación.
- Debido a la economía abierta y dinámica de Chile reflejada en la gran cantidad de TLC y acuerdos comerciales y a la agilidad de los procesos logísticos hace que la industria sea atractiva tanto para fabricantes como para trader razón por la cual han ingresado al mercado un gran número de participantes en esta actividad.

4.3.3.3 Amenaza de productos y servicios sustitutos – Baja (1)

- No hay amenaza marcada en cuanto a productos sustitutos para el área de recubrimiento puesto que de existir la demanda de un nuevo producto los traders están en posibilidad de proveerlas, siempre y cuando se conozcan a fondo las necesidades del cliente y fuente de proveeduría.
- Cambio de formulaciones que involucren menos cantidad de producto y por ende menos consumo.

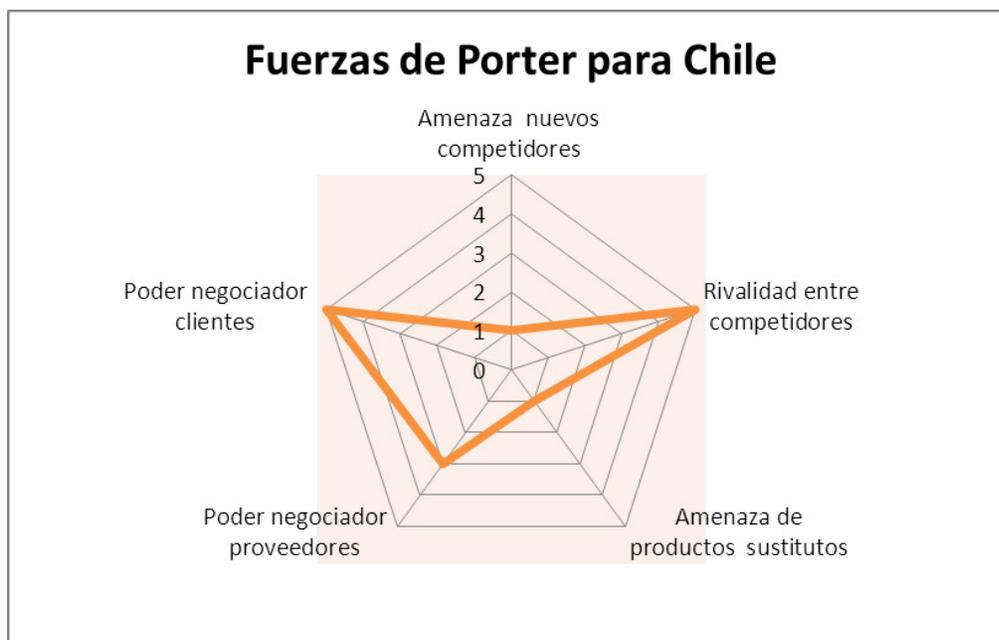


4.3.3.4 Poder negociador de Proveedores – Media: (3)

- Para productos como Hidrosulfito de sodio (SHS), Acetona, VAM y Butilglicol el poder del proveedor es total ya que solo existen 3 a 4 productores en el mundo.
- En el caso de dióxido de titanio, el mercado prefiere el producto procedente del proceso del cloro, el cual es fabricado por compañías occidentales y éstas ya tienen definida su red de distribución. Sin embargo existe la posibilidad de obtener producto resultado del proceso del sulfato procedente de compañías asiáticas de las cuales solo 5 cumplen con los estándares de calidad aceptados por occidente.
- Sin embargo en productos como melamina, ácido acético, glicoles, glicerina y espesante celulósico la oferta es considerable haciendo perder al suplidor su poder de negociación pues se ve obligado a ajustar sus precios de acuerdo a la demanda.
- Al tratarse de un negocio de comercialización de materias primas commodities el poder negociador de los proveedores baja al no poder agregar valor y diferenciación a través del desempeño y características de los productos.

4.3.3.5 Poder negociador de Clientes – Alta (4.5)

- El poder de negociación es alto por la cantidad de competidores que ofrecen los mismos productos para el área de recubrimiento con las mismas condiciones.
- Accesibilidad a productos de marcas conocidas y atención directa por los fabricantes.
- El servicio al cliente no se convierte en un valor agregado ya que el mismo cliente lo exige al momento de la compra de los insumos.
- Las pocas restricciones que existe en el comercio internacional facilita a los clientes la consecución de cualquier materia prima en el mundo.



Gráfica N°12 Análisis de las 5 fuerzas de Porter para Chile

Fuente: Elaboración Propia



4.4 ANÁLISIS CADENA DE VALOR DEL ÁREA DE RECUBRIMIENTOS PARA BRETANO CORP.

INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL				
Alta gerencia, Departamento financiero, Departamento de asuntos jurídicos				
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
El departamento de gestión humana de Bretano Corp asignará una persona responsable por la contratación de personal, las compensaciones, la capacitación y el clima laboral de la unidad de recubrimientos.				
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA				
Inversión continua y desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) por parte del área de recubrimientos para mitigar las barreras de contacto tanto con clientes externos como internos y con los proveedores sin importar el país donde se encuentren. logrando una conexión ilimitada, toma de pedidos en línea y actualización inmediata del sistema.				
ABASTECIMIENTO				
Adquisición de nuevos proveedores y validación de la calidad de sus servicios y productos por parte del agente en China en conjunto con el jefe de unidad de negocio de recubrimientos y el gerente de negocios internacionales de Bretano Corp.				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS
Contacto con el proveedor	Consecución del cliente en los países de Latinoamérica y el Caribe	El responsable por la logística del área de recubrimientos verifica con el proveedor que las condiciones de embarque hayan cumplido con lo requerido por el cliente	Monitoreo permanente de las estadísticas de importación de las materias primas en Colombia, Perú y Chile por parte del jefe de unidad de negocio del área de recubrimientos y la asistente comercial	Información permanente a los clientes acerca de las tendencias de los productos pertenecientes al portafolio del área de recubrimientos.
Contacto con el agente en China	Homologación del producto con las características requeridas por el cliente	Retroalimentación constante al cliente del status de su pedido por parte de la persona de logística del área.	El jefe de unidad de recubrimientos actualiza los precios con los proveedores periódicamente	El jefe de unidad de recubrimientos y/ o el jefe de negocios internacionales ofrecen alternativas al cliente basadas en el análisis del entorno.
Validación del proveedor por parte del agente en China si aplica.	Negociación de las condiciones de venta del producto.	Validación por parte del responsable de logística del área de recubrimientos con el cliente con el fin de determinar su grado de satisfacción tanto en calidad como en servicio.	El jefe de la unidad de recubrimientos y/o la asistente comercial envían ofertas masivas en los productos estratégicos vía correo electrónicos.	El área de recubrimientos garantiza la calidad del producto y cumplimiento en la fecha de llegada de la carga.
Validación del proveedor por parte del Jefe de negocios.	Aceptación de las condiciones por parte del cliente	Seguimiento de la carga y los documentos del embarque realizado por el proveedor a través del departamento de logística del área.	Llamada telefónica para determinar la intención de compra de los clientes contactados a través de las ofertas masivas. El responsable de esta actividad es el jefe de unidad.	
Negociación de condiciones de compra de producto	Confirmación informal tanto para el cliente como para el proveedor por parte del jefe de unidad de negocio		El jefe de unidad de recubrimientos visita periódicamente a los clientes potenciales en los diferentes países.	
	Envío del contrato formal del proveedor al cliente a través de la asistente de la unidad		Participación en ferias especializadas en la industria. Por parte de: El presidente de Bretano Corp., El jefe de negocios internacionales, el jefe de unidad de recubrimientos, el jefe de logística del grupo, la persona responsable por la logística del área de recubrimientos.	
	Recepción del contrato firmado por parte del cliente			
	Alimentación del sistema SAP con el nuevo pedido			

MARGEN

Grafica N° 13 Cadena de Valor para el área de recubrimientos. Elaboración propia



4.5 ANÁLISIS SITUACIONAL DOFA DEL ÁREA DE RECUBRIMIENTOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Bretano Corp. pertenece a la Holding Bretano que está conformada por 7 empresas en 5 países de Centro y Sur América, lo cual hace que cuente con un músculo financiero robusto que le permite tener un alto nivel de apalancamiento financiero. • La empresa está en capacidad de comprar el 60% de los pedidos por anticipado y el 40% a crédito 60 días fecha B/L • Contamos con un agente de compra en China quien verifica la excelencia en el proceso. • Disponibilidad por parte del jefe de negocio de visitar personalmente clientes y proveedores en cualquier lugar del mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con proveedores desarrollados para la totalidad de los productos. • El 70% del portafolio es de origen chino. • El 70% de los clientes prefieren productos europeos y/o americanos de marcas reconocidas, quienes cuentan con sus representantes o sus propias agencias en cada país. • El 78% de las compras de la compañía no se hacen a fabricantes directos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La situación socio-política que atraviesan países como Venezuela y Argentina han disminuido en un 32% su oferta exportable a los países vecinos. • Flexibilidad en el portafolio de productos. • El tamaño del mercado de Colombia, es bastante atractivo equivale a 74.317,72 MT de materias primas importadas para el sector recubrimientos en el año 2011 y a 180,595,551 millones de dólares. Para Perú es de 35.631,59 MT y USD 75 millones de dólares y para Chile es 32.228,70 toneladas y más de 80 millones de dólares según Cobuscolombia. • A pesar de la crisis, se percibe un crecimiento en el mercado Colombiano del 16,3% en las licencias de construcción. En Perú un 13,6%⁵⁷ • Tomando como base los datos de los 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de los clientes tiene su enfoque solo en precios. • El 100% de los clientes quieren contacto directo con los productores o fabricantes. • Una vez un trader desarrolla y madura el mercado corre el riesgo de que el proveedor deje de suministrar el producto a través del trader para ganar ese mercado directamente. • Al haber muy pocos productores a nivel mundial para varios productos del área, se corre el riesgo de ser vulnerables en el suministro y cumplimiento de las órdenes de los clientes. • Existencia de empresas spot que entran al mercado a ofrecer

⁵⁷ Sector de la construcción en Perú [en línea] en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-de-la-construccion-en-el-peru-lidera-crecimiento-del-empleo-e-ingresos> (2011) [Consulta 18 de mayo de 2012]



<p>departamentos de estadística de cada uno de los países se observa un crecimiento positivo en el PIB de los tres países en el año 2011 con respecto al año 2010. Dichas cifras se encuentran alrededor del 5 y 6 %</p> <ul style="list-style-type: none">• El rápido crecimiento de China y su cada vez mayor apertura al mundo durante el último cuarto del pasado siglo han llevado a su emergencia como un actor clave en la economía global de principios del siglo XXI. El PIB de China ha crecido más de un 9% anual durante las dos últimas décadas y actualmente es la cuarta economía del mundo en cuanto al PIB según los tipos de cambio oficiales (y la segunda en cuanto a los índices de paridad del poder adquisitivo). Su participación en el comercio mundial ha subido desde menos del 1% en 1980 hasta más del 6,5% en 2005, lo que la ha convertido en la tercera economía comercial del mundo. Y de acuerdo con las últimas tendencias podría convertirse en el mayor exportador⁵⁸	<p>condiciones fuera de los estándares por tiempos muy cortos dañando el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none">• Cada vez es más frecuente encontrar que las compañías exijan un mayor número de certificaciones de calidad de los productos e insumos: certificados kosher, USP, niveles de metal pesado, FDA, entre otros.• Debido a la disminución de los recursos no renovables como la roca de titanio, la roca fosfórica y algunos solventes, se tiende a desabastecer el mercado de los productos provenientes de Europa y Norteamérica. En el caso del dióxido de titanio principal producto del portafolio, los proveedores han anunciado escasez de suministro del insumo de alta calidad por lo menos hasta el año 2015.
--	---

Tabla N° 20 Análisis situacional DOFA. Elaboración propia

4.5.1 Relación entre las variables internas y externas del DOFA.

Después de identificar cada una de las variables internas y externas se decidió cruzar aquellas fortalezas y debilidades de la empresa y del área de recubrimientos con las oportunidades y amenazas que encontramos en el entorno para visualizar las acciones estratégicas a emprender.

⁵⁸ Jenkis, Rhys. Economía China. Revista CIDOB d'AFERS 2005



ENTORNO / INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comprar el 60% de los pedidos por anticipado y el 40% a crédito 60 días fecha B/L para atender el mercado de Colombia, Perú y Chile, el cual es bastante atractivo y que equivale a USD 180,595,551, USD 75 y USD 80 millones de dólares respectivamente. • El agente de compra en China verifica la excelencia en el proceso proveniente de este origen. Mientras que la situación socio-política que atraviesan países como Venezuela y Argentina han disminuido en un 32% su oferta exportable. • Bretano Corp. pertenece a la Holding Bretano, Lo cual hace que cuente con un músculo financiero robusto que le permite participar activamente en el negocio del trading que se caracteriza por la flexibilidad en el portafolio de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con proveedores desarrollados para la totalidad de los productos. Lo que es una desventaja a la hora de flexibilizar el portafolio de productos del área de recubrimientos. • El 70% de los clientes prefieren productos europeos y/o americanos de marcas reconocidas, quienes cuentan con sus representantes o sus propias agencias en cada país. A pesar de que el tamaño del mercado es bastante atractivo equivale a 74.317,72 MT 35.631,59 MT 32.228,70 toneladas en Colombia, Perú y Chile, el producto Chino no es de su preferencia.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comprar el 60% de los pedidos por anticipado y el 40% a crédito 60 días fecha B/L y el 100% de los clientes tiene su enfoque solo en 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con proveedores desarrollados para la totalidad de los productos y al haber muy pocos productores a nivel mundial para varios productos del área, se corre el riesgo de



	<p>precios.</p> <ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad por parte del jefe de negocio de visitar personalmente clientes y proveedores en cualquier lugar del mundo. Una vez un trader desarrolla y madura el mercado corre el riesgo de que el proveedor deje de suministrar el producto a través de él.• Contamos con un agente de compra en China quien verifica la excelencia en el proceso. Al haber varios productos manejados a través de un solo proveedor, se corre el riesgo de ser vulnerables en el suministro y cumplimiento de las órdenes de los clientes.	<p>ser vulnerables en el suministro y cumplimiento de las órdenes de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none">• El 78% de las compras de la compañía no se hacen a fabricantes directos. Y el 100% de los clientes quieren contacto directo con los productores o fabricantes.• El 70% de los clientes prefieren productos europeos y/o americanos de marcas reconocidas. Y cada vez es más frecuente encontrar que las compañías exijan un mayor número de certificaciones de calidad de los productos e insumos:
--	--	--

Tabla N°21 Relación entre las variables internas y externas del DOFA. Elaboración propia



5. ÁREA DE MERCADEO

5.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

5.1.1 Identificación del problema:

Este proyecto nace de la necesidad de Bretano Corp. de ampliar y fortalecer su portafolio de negocios y su presencia en los países latinoamericanos particularmente en Colombia, Perú y Chile. Por ser un negocio netamente de compra y venta de commodities el margen es muy pequeño y la única manera de aumentar las utilidades es a través de la venta de grandes volúmenes, por esta razón, la empresa quiere enfocarse a la venta en gráneles y contenedores completos (FCL) de alta rotación y el sector recubrimientos es el que ofrece mayores oportunidades.

5.1.2 Objetivo General

Determinar la viabilidad de la creación de una unidad de negocio UEN., de trading de materias primas para la industria de recubrimientos en Bretano Corp. para los mercados de Colombia, Perú y Chile.

5.1.3 Objetivos específicos de la investigación:

- Identificar las empresas importadoras entre distribuidores y productores de materia prima dirigida a la industria de recubrimientos.
- Establecer el mercado potencial en las regiones seleccionadas
- Seleccionar el portafolio de productos para la unidad de recubrimientos de Bretano Corp. en Colombia, Perú y Chile

5.1.4 Tipo de Investigación:

- Exploratoria: Es el primer contacto realizado por parte de los investigadores con el problema, permitiendo un mejor conocimiento



del entorno⁵⁹. Para la investigación, en la primera etapa del proyecto se hizo una revisión de fuentes secundarias, como estadísticas de importación e información general de los aspectos macro y micro de cada uno de los países.

- Descriptiva: se desarrolló a través de entrevistas a profundidad que nos suministró información de primera mano.

5.1.5 Técnica de investigación:

- Cualitativa: El objetivo esencial de esta técnica es el de indagar en las razones de fondo que tienen las personas sobre un tema en particular y que es motivo de estudio⁶⁰. La herramienta utilizada es la entrevista a profundidad a clientes potenciales.

5.1.6. Hipótesis:

La unidad de negocios de recubrimientos de Bretano Corp. fortalecerá su presencia principalmente en países como Colombia y Chile: Colombia por los altos precios registrados en las materias primas y los grandes volúmenes de consumo y Chile por sus políticas de apertura comercial. Se cree que en Perú los resultados no serán significativos por la cantidad de barreras y competencia establecida en dicho país.

5.1.7 Entrevista en profundidad:

Tomando como referencia la base de datos suministrada por Cobuscolombia, empresa Colombiana dedicada al desarrollo de negocios internacionales que de manera permanente analiza el comportamiento del mercado a fin de detectar las opciones estratégicas de comercio para los clientes, se consideró realizar entre 5 y 8 entrevistas a las empresas importadoras más relevantes de cada país vía telefónica a los gerentes de compra, quienes tienen la información y el poder de decisión en cuanto a la selección de un proveedor.

⁵⁹ Torres Duarte, Jaime (2010): "Guía para entender la investigación de mercados desde una perspectiva práctica", P.11.

⁶⁰ Ibid. P.13



Bogotá D.C. Enero de 2012

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA DETERMINAR LA
VIABILIDAD DE LA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE
RECUBRIMIENTOS PARA BRETANO CORP.

Nombre del Cliente: _____

Buenas días (tardes); Mi nombre es, _____ y trabajo con Bretano Corp. como asistente de los Jefes de unidad de negocio. Estamos realizando un estudio de mercados en el sector de recubrimientos, con el fin de conocer los productos de mayor importación, los precios promedio a los cuales están comprando y los proveedores que le suministran material. De esta manera queremos explorar la viabilidad de ser uno de sus proveedores.

De antemano, les quedamos muy agradecidos por el tiempo que nos va a dedicar. Para los efectos de esta entrevista, hemos determinado un Código de Ética que queremos mencionarlo, con el fin, de que usted se pueda sentir tranquilo.

Fecha entrevista: _____

Razón social: _____

Nombre responsable: _____

1. ¿Es usted Productor o Distribuidor de materia Prima?

Productor

Distribuidor

2. ¿Si usted es productor puede indicarnos cuál es su producto final?



3. ¿Si es usted distribuidor puede indicarnos cuáles son los mercados que atiende actualmente?

4. De los siguientes productos cuál o cuáles importa regularmente?

ACETONA		EA-ETIL ACRILATO	
ACIDO ACÉTICO		GLICERINA	
ACIDO ACRÍLICO		HIDROSULFITO DE SODIO (SHS 88%)	
BUTILGLICOL		ISOBUTANOL	
CAPROLACTAMA		MELAMINA	
ESPELANTE CELULÓSICO		MONO ETILENGLICOL (MEG)	
CLORURO DE METILENO		PENTAERITRITOL	
DI ETILENGLICOL (DEG)		PROPILENGLICOL (PPG)	
DIÓXIDO DE TITANIO (TIO ₂)		TRIELENGLICOL	

5. ¿Qué cantidad importa anualmente?

PRODUCTO	TON / AÑO	PRODUCTO	TON / AÑO
ACETONA		EA-ETIL ACRILATO	
ACIDO ACÉTICO		GLICERINA	
ACIDO ACRÍLICO		HIDROSULFITO DE SODIO (SHS 88%)	
BUTILGLICOL		ISOBUTANOL	
CAPROLACTAMA		MELAMINA	
ESPELANTE CELULÓSICO		MONO ETILENGLICOL (MEG)	
CLORURO DE METILENO		PENTAERITRITOL	
DI ETILENGLICOL (DEG)		PROPILENGLICOL (PPG)	
DIÓXIDO DE TITANIO (TIO ₂)		TRIELENGLICOL	

6. ¿En qué presentaciones los requiere?



7. ¿Quién (es) es (son) su (s) actual (es) proveedor (es) de estos productos?

Ordénelos de mayor a menor, por volumen de facturación

Proveedor No. 1 _____

Proveedor No. 2 _____

Proveedor No. 3 _____

Proveedor No. 4 _____

Proveedor No. 5 _____

8. ¿En qué rango de precios se encuentran sus compras?

9. ¿En qué condiciones de financiación está trabajando usted actualmente?

10. Si tuviera que calificar en una escala de 1 a 5 el nivel de satisfacción que usted tiene con su o sus actuales proveedores, cuánto les pondría? (5 la nota más alta)

Proveedor No. 1 _____

Proveedor No. 2 _____

Proveedor No. 3 _____

Proveedor No. 4 _____

Proveedor No. 5 _____



11. ¿Cuáles son las principales razones para que los tres primeros sean sus proveedores? Clasifique respuestas por orden de importancia, donde 5 es el más importante

- Precios _____
- Sistemas de pago y financiación _____
- Seriedad _____
- Entregas _____
- Calidad _____
- Valores agregados _____
- Otros _____

12. ¿Estaría dispuesto a evaluarnos como proveedores para estos productos?

Si

No

¿Por qué? _____

13. Cuál sería el factor determinante para comprarnos?

14. ¿Tiene alguna anotación o comentario adicional?

MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN



El instrumento se aplicó a mínimo 5 empresas y máximo 8 en cada uno de los países. El criterio para seleccionar dichas empresas fue el mayor volumen de importaciones reflejadas en las estadísticas del año 2011. La entrevista en profundidad fue realizada telefónicamente entre el 27 de enero de 2012 y el 1 de febrero del mismo año por la asistente comercial de Bretano Corp. quien es una persona idónea y tiene conocimiento amplio y suficiente en la actividad de trader.

5.1.8. Trabajo de Campo Colombia

Nombre del cliente	Nombre Responsable	Es productor o distribuidor	Si es productor, cuál es su producto final	Si es Distribuidor indicarnos cuáles mercados atiende actualmente
Colorquímica S.A.	Carolina Marín	Productor	Resinas Vinílicas y Acrílicas tintas	
Distribuidora de Químicos Industriales S.A.	Viviana Londoño	Distribuidor		Minería, Agro, Textil, Qca, Alimentos, Cosméticos, Galvanoplastia, Curtiembres y Tratamiento de Aguas
C.I. Química Comercial Andina S.A.	Elizabeth Mejía	Distribuidor		Químicos, Plásticos y Sistemas Integrales
Conquímica S.A.	Edgar Parra	Distribuidor		Ácidos Inorgánicos, Orgánicos, Aditivos para Pinturas, Antiespumantes,
Transmerquim de Colombia S.A.	Nidia Torres	Distribuidor		Pinturas, tintas, jabones, petroleos, textiles y alimentos
Baux Chemical Ltda.	Francisco Giraldo	Distribuidor		Químicos Basicos, Plasticos, caucha en forma primaria, Químicos Agro.



Nombre del cliente	De los siguientes productos cuáles importa regularmente	Qué cantidad importa actualmente Ton/Año	En qué presentaciones los requiere	Quién es su actual proveedor de estos productos	En qué rango de precios se encuentran sus compras US\$ / KILO CIF	condiciones de financiación con que está trabajando	nivel de satisfacción que usted tiene con su o sus actuales proveedores, cuánto les pondría?	principales razones para que sean sus proveedores	Estaría dispuesto a evaluarlos como proveedores?	Porqué	Factor determinante para comprarnos
Colorquímica S.A.	Ácido Acrílico	17	Tambores x 200	BASF Y KELCO	2.66 - 3.3	60 y 90 días	4	Precios y calidad	Si	Alternativa de otros proveedores	Calidad
	Dióxido de Titanio	60	Sacos x 25	SACHTLEBEN CHEMIE y TIOXIDE EUROPE S.L	2.5 - 3.52	60 días	5	Calidad	Si	Alternativa de otros proveedores	Calidad
	Hidrosulfito de Sodio	18	Tambores x 50	KELCO CHEMICALS CO LTD	1,27	90 días	4	Precios y calidad	Si	Alternativa de otros proveedores	Calidad
Distribuidora de Químicos Industriales S.A.	Ácido Acético	80	Tambor x 30	BIESTERFIELD INTERNATIONAL / OCI Y VIKUDHA	0,71	60 días	5	Calidad y Precios	Si	Alternativa de otros proveedores	Precios
	Hidrosulfito de Sodio	366	Tambores x 50	AMERICAN UNION CHEMICAL Y KOMPANIE ULTRAMAR SIEVERS & CO.	0.75 - 0.88	60 días	5	Calidad y Precios	Si	Alternativa de otros proveedores	Precios
C.I. Química Comercial Andina S.A.	Ácido Acético	160	Tambor x 30	BAYER Y BRETANO CORP.	0,86	60 y 90 días		Calidad y Precios	Si	Ya son conocidos	Precios y calidad
	Cloruro de Metileno	400	Tambor x 270	INEOS CHLOR Y REMY	0.97 - 1.08	60 y 90 días		Calidad y Precios	Si	Ya son conocidos	Precios y calidad
	Dietilenglicol	300	Tambor x 225 y granel	HELM AG, PRALCA Y BRETANO	1.22 - 1.57	60, 90 y 120 días		Calidad, Precios y financiación	Si	Ya son conocidos	Precios y calidad
	Dióxido de Titanio	500	Sacos x 25	KRONOS, VIKUDHA Y BRETANO	2.3 - 3.9	60 y 90 días		Calidad y Precios	Si	Ya son conocidos	Precios y calidad
	Hidrosulfito de Sodio	30	Tambores x 50	ORICA	0,85	90 días		Calidad y Precios	Si	Ya son conocidos	Precios y calidad
Conquímica S.A.	Butilglicol	200	Tambor x 220	Poliol / Basf	1.75 - 2.4						
	Cloruro de Sodio	150	Tambor x 270	Remy	1.01 - 1.19						
	Hidrosulfito de Sodio	40	Tambores x 50	Kompanie Ultamar / Amuco	0,819						
Transmerquim de Colombia S.A.	Acido Acetico	80	Tambores X30	Dow	No responde	45 y 90 días	4	Calidad de producto	Si	Conoce a Bretano	Precios y calidad
	Butyl	130	Tambores X220	New China			5	Precio			
	Isobutanol	750	granel	Panachem			5	Tiempo de entrega			
	Propilenglicol	200	Tambores X215	Sasol			5				
	TEG	20	Tambores X220	Sopo Chemicals			5				
Baux Chemical Ltda.	Acido Acetico	72	Tambores X30	China Unichem Industrial Limited	0.687 - 0.710	90 a 120 días	5	Precios, calidad y tiempos de entrega	Si	Tener otra alternativa de proveedores	Precios
	Hidrosulfito de sodio	22	Tambores X50	Globe Chemical GMBH	0.91		5				

Tabla N° 22 Trabajo de Campo Colombia 2012. Elaboración propia



5.1.8.1 Análisis de datos para Colombia:

Con la entrevista en profundidad se pudo observar que los mayores importadores de materia prima son los distribuidores y muy pocos productores. Las líneas de productos son compatibles con los que se quieren desarrollar en el portafolio de la UEN a crear, destacándose el Hidrosulfito de sodio y el dióxido de titanio. Sin embargo, el ácido acético aunque tiene gran demanda, no lo podemos vender en Colombia sino a QCA Química Comercial Andina por lineamientos de la compañía,

A pesar de que en las estadísticas se aprecia que existe una preferencia en la importación de productos chinos por parte de estas mismas compañías, en la entrevista en profundidad no mencionan estos proveedores, sólo las marcas reconocidas internacionalmente.

Ante las preguntas referentes a los rangos de precio y términos de pago identificamos que las respuestas no son verídicas al hacer la comparación con la situación del mercado y los precios reportados en las declaraciones de importación. Se dedujo que el cliente quiere lograr el menor precio posible sin perder calidad ni tiempos de entrega, con los plazos más amplios en cuanto a condiciones de pago.

La totalidad de los entrevistados afirmaron estar completamente satisfechos con sus proveedores actuales, pero están dispuestos a evaluar a Bretano como proveedor alternativo. Las razones que expresaron fueron: tener alternativas diferentes para ser menos vulnerables ante la dependencia del suministro y el buen nombre que tiene Bretano en la industria.



5.1.9 Trabajo de campo en Perú:

Nombre del cliente	Nombre Responsale	Es Productor o Distribuidor	Si es productor indicarnos cuál es su producto final	Si es distribuidor indicarnos cuáles mercados atiende actualmente
Industrias Vencedor S.A.	Sandra Villavicencio	Productor	Pinturas, resinas y productos químicos afines y sus derivados. Exportadores	
CPPQ Corporación Peruana de Productos Químicos S.A.	Sandra Villavicencio	Productor	Pinturas y revestimiento industrial y marítimo	
Quimex S.A.	Haydee Mantilla	Distribuidor		Industria de Alimentos, Acabados y Construcción,
Maquimsa S.A.	Javier Prado	Distribuidor		Importación, exportación, fabricación (insumos)
Comercial Lider S.A.	Henry Romero	Distribuidor		Distribución productos qcos. Industriales
Transmerquim del Perú	Guadalupe Rodríguez	Distribuidor		Adhesivos, Pinturas, Tintas, Tratamientos de agua, agroindustria, Caucho, Impresión y Flexografía, Jabones, Detergentes, etc.
Cusa SAC	Eduardo Becerra	Distribuidor		Cauchos, Materiales de curtido y de teñir de origen vegetal, Mezcla de sulfato y sodio, Parafina, Polietilenos
Ivaltex SAC	Miryam Quiñones	Distribuidor		Caucho sintético, productos qcos de resina y madera



Nombre del cliente	De los siguientes productos cuál o cuáles importa regularmente	Qué cantidad importa actualmente Ton/Año	En qué presentaciones los requiere	Quién es su actual proveedor de estos productos	En qué rango de precios se encuentran sus compras US\$ / KILO CIF	En qué condiciones de financiación está trabajando actualmente	Si tuviera qué calificar en una escala de 1 a 5 el nivel de satisfacción que usted tiene con su o sus actuales proveedores, cuánto les pondría (5 es la nota más alta)	Cuáles son las principales razones para que los tres primeros sean sus proveedores	Estaría dispuesto a evaluarlos como proveedores para estos productos	Porqué	Cuál sería el factor determinante para comprarlos
Industrias Vencedor S.A.	Monoetilenglicol	60	Tambor x 230	Pralca y Bax Chemicals	1.44 - 1.63	90 días	5	Precio	Si	Ya son conocidos en Penta y Ftálico	Precio, calidad y tiempos entregas
	Dióxido de Titanio	1600	Sacos x 25	Dupont, Colortrend y Tronox	2.80 - 4.05	90 días		Calidad			
	Pentaeritritol	102	Sacos x 25	Wenda	1.30 - 1.69	120 días		Precio			
	Dietilenglicol	13	Tambor x 225	Bax Chemicals	1.42 - 1.72	90 días		Precio			
	Celocell	116	Sacos x 25	Aqualon, Andes Chemical y The Dow	3.8 - 10.6	60 días		Tiempo entregas			
CPPQ Corporación Peruana de Productos Químicos S.A.	Cloruro de Metileno	64	Tambor x 270	BIESTERFELD INTERNAL	0.97 - 1.1	90 días	5	Precios y tiempo entregas	Si	Tiene interés en Bretano pero los \$ no alcanzan.	Precio y calidad
	Monoetilenglicol	150	Tambor x 230	Pralca y Bax Chemicals	1.16 - 1.62						
	Propilenglicol	170	Tambor x 210	SHANDONG SHIDA SHENGHUA	1.55 - 1.84						
	Pentaeritritol	146	Sacos x 25	PERSTORP SPECIALTY	1.54 - 1.63						
	Dietilenglicol	18	Tambor x 225	Pralca	1,61						
	Ácido Acrílico	17	Tambores x 200	Basf	2,95						
	2 Etil Hexil Acrilato	72	Tambor x 180	LG CHEM AMERICA	2.8 - 3.5						
	Dióxido de Titanio	3500	Sacos x 25	Dupont, Kronos y Tronox	2.4 - 4.3						
Quimex S.A.	Hidrosulfito de Sodio	93	Tambores x 50	Oci y Basf	0.83 - 1.54	60 días	4 y 5	Precios y Calidad	Si	Alternativa de	Precios
	Ácido Acético	342	Tambor x 30	Oci y Vikudha	0.65 - 0.83	90 días	4	Precios			
Maquimsa S.A.	Ácido Acético	40	Tambor x 30	Vikudha	0,64	90 días	5	Precio y Financiación	Si	Ya conocen a Bretano	Financiación
	Hidrosulfito de Sodio	22	Tambores x 50	Dalian	0,83						
Comercial Lider S.A.	Hidrosulfito de Sodio	34	Tambores x 50	Basf	1,42 - 1,48	60 días	5	Calidad	Si	Ya conocen a Bretano	Financiación
	Glicerina	837	Tambor x 250	Indus. Qcas Real, Vikudha, Renova	0,60 - 0,91	90 días	4	Precio y disponibilidad			
	Ácido Acético	40	Tambor x 30	Oci	0,78 - 0,93	60 días	5	Precio			
Transmerquim del Perú	Ácido Acético	340	Tambor x 30 y granel	Oci y Panamerican Chemical	0,64 - 0,81	90 días	5	Precio y Calidad	Si	Ya conocen a Bretano	Precio y calidad
	Hidrosulfito de Sodio	60	Tambores x 50	Oci	0,79 - 1,53	90 días	4	Precio			
	Cloruro de Metileno	237	Tambor x 270	Tricon y Panachem	0,456 - 1,59	90 días	5	Precio			
	Isobutanol	12	Tambor x 160	Basf	1,59	60 días	5	Calidad			
	Propilenglicol	138	Tambor x 210	Vikudha, Basf y Penpet	1,63 - 2,59	60 días	5	Precio y Calidad			
	Pentaeritritol	22	Sacos x 25		1,82	4	Precio				
	Glicerina	100	Tambor x 250	Panachem	0,66 - 0,82	90 días	5	Precio y calidad			
	Dietilenglicol	55	Tambor x 225	Panachem	1,62 - 1,68	90 días	5	Precio y calidad			
	Butilglicol	595	Granel	Panachem	1,70 - 2,28	90 días	5	Precio y calidad			
	Acetona	2300	Granel	Panachem	0,96 - 1,54	90 días	5	Precio y calidad			
Cusa SAC	Acrilato de Etilo	28	Tambor x 180		3,06 - 3,12			Precio	Si	Ya conocen a Bretano	Precio y calidad
	Hidrosulfito de Sodio	44	Tambores x 50	Amuco	0,76	90 días	5	Precio			
Ivaltex SAC	Hidrosulfito de Sodio	293	Tambores x 50	Basf	1,24 - 1,49	90 días	5	Precio y Calidad	Si	Alternativa de	Precio y calidad
	Ácido Acético	405	Tambor x 30	Hebei, Oci y Yuanfu	0,63 - 0,81	60 días	4				

Tabla N° 23 Trabajo de Campo Perú 2012. Elaboración propia



5.1.9.1 Análisis de datos para Perú:

En la tabla N° 23 se observa claramente que Perú es importador de materias primas por excelencia y los clientes elegidos como muestra nos reportan que el portafolio demandado es el que nosotros podemos ofrecer tanto para productores como para distribuidores. Los productos que más demanda tienen son el Hidrosulfito de sodio y el ácido acético seguidos por la familia de los glicoles.

Entre las observaciones hechas por los clientes, se encuentran que los productos del portafolio de la unidad de recubrimientos están enfocados a los commodities y que podríamos entrar con mayor fuerza al mercado a través de una especialidad química como es el caso del espesante celulósico (Celocell), producto de relevancia en la formulación de pinturas base agua para el control reológico⁶¹ de la misma.

Como lo mencionamos en el capítulo de microentorno en el análisis de la oferta, Perú es el país que mayor proveeduría tiene en comparación con Colombia y Chile, por esta razón el rango de los precios de los diferentes productos es bajo y con condiciones de pago amplias (entre 60 y 90 días). Asimismo se afirma que las respuestas de la entrevista fueron honestas para estos ítems.

En la entrevista se encontró que la calificación para los proveedores fue sobresaliente con respecto a su desempeño. Al igual que en Colombia, los clientes en Perú están dispuestos a evaluar a Bretano como proveedor alterno. Las razones que expresaron fueron el tener alternativas diferentes para ser menos vulnerables ante la dependencia del suministro y el conocimiento que tienen de Bretano por su relación con las filiales en otros países.

Uno de nuestros clientes entrevistados nos hizo saber que aunque está interesado en evaluarnos como proveedores, nuestra facturación por ser generada en Islas Vírgenes Británicas (País donde se encuentra registrado Bretano Corp.), crea una contingencia impositiva con el recaudador de impuestos en Perú llamado el SUNAT (Súper intendencia nacional de Aduanas y de administración Tributaria) lo cual incrementa los costos significativamente y los productos pueden llegar a perder competitividad.

⁶¹ La reología es la ciencia que estudia la deformación de un cuerpo sometido a esfuerzos que provocan el flujo de los líquidos y la deformación de los sólidos. La reología provee las herramientas para entender comportamientos diferentes que presentan materiales sometidos a la misma acción. Las características reológicas de un fluido son uno de los criterios esenciales en el desarrollo de productos en el ámbito industrial. Tomado de García, Alfonso. "Reología básica aplicada". www.petroquim.cl (Diciembre de 2010) p.3



5.1.10 Trabajo de campo en Chile:

Nombre del cliente	Nombre Responsale	Es Productor o Distribuidor	Si es Productor indicarnos cuál es su producto final	Si es Distribuidor indicarnos cuáles mercados atiende actualmente
Industrias Ceresita S.A.	Paula Ceballos	Productor	Pinturas industriales , en polvo, revestimientos de envases, pinturas para exteriores, barniz, esmaltes y lacas	
Enaex Servicios S.A.	Carmen Rebeco	Productor	Productora de nitrato de amonio, explosivos para la minería y prestadora de servicios integrales de	
PAPELES NORSKE SKOG BIO-BIO LIMITADA	Iván Saavedra	Productor	Papel prensa, papel prensa mejorado de alta blancura - hibrite, papel para directorios y base para papel de paredes	
Industrias Forestales S.A. (Papeles Rió Vergara S.A.)	Roberto Prieto	Productor	Papel periódico - exportadores, pertenecen a Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones, CMPC	
Industrias Químicas Reno S.A.	Claudio Gorichón	Distribuidor		Diluyentes, detergentes industriales, cosmética y farmacia, textil y curtiembre, agroindustria y alimento, minería, pinturas y adhesivos, plásticos, gases y refrigerantes



Nombre del cliente	De los siguientes productos cuál o cuáles importa regularmente	Qué cantidad importa actualmente Ton/Año	En qué presentaciones los requiere	Quién es su actual proveedor de estos productos	En qué rango de precios se encuentran sus compras US\$ / KILO CIF	En qué condiciones de financiación está trabajando actualmente	Si tuviera que calificar en una escala de 1 a 5 el nivel de satisfacción que usted tiene con su o sus actuales proveedores	Cuales son las principales razones para que los tres primeros sean sus proveedores	Estaría dispuesto a evaluarlos como proveedores	Porqué	Cuál sería el factor determinante para comprarnos
Industrias Ceresita S.A.	Pentaeritritol	320	Sacos x 25	PERSTORP y HERCULES INC	1.52 - 2.65	No suministran esa información	5	Calidad	Si	Tener otras opciones	Calidad y tiempos de entrega
	Dióxido de Titanio	1100	Sacos x 25	DUPONT, MILLENIUM, SACHTLEBEN	3.05 - 3.4						
	Celocell	96	Sacos x 20	SAMSUNG FINE CHEMICLAS y HERCULES INC.	4.55 - 5.35						
Enaex Servicios S.A.	Pentaeritritol	1270	Sacos x 25	HCl Chemicals, Ercros y PERSTORP	1.81 - 2.1	La encargada está en vacaciones y su asistente no tiene autorización para dar la información.	5	Calidad y Precio	Si	Alternativas de otros proveedores	Calidad, tiempos de entrega, seriedad
	Glicerina	150	Tambores x 250	MATERIA OLEOCHEMICALS	0.97 - 1.3						
PAPELES NORSE SKOG BIO-BIO LIMITADA	Hidrosulfito de Sodio	496	Tambores x 50	BASF	1.66 - 1.93	90 días	5	Calidad	Si	Encontrar otras posibilidades	Calidad y precio
Industrias Forestales S.A. (Papeles Río Vergara S.A.)	Hidrosulfito de Sodio	288	Tambores x 50	BASF	0.85 - 1.1	90 días	5	Calidad	Si	Encontrar otras posibilidades	Calidad y precio
Industrias Químicas Reno S.A.	Cloruro de Metileno	85	Tambores x 270	ORANGE	1.06 - 1.19	90 días	4	Calidad y Precio	Si	Abiertos a otras condiciones	Calidad y precio
	Isobutanol	779	Tambores x 160	OXEA Y DOW	1.36 - 1.84						
	Propilenglicol	45	Tambores x 210	ORANGE, POLIOLES Y	2.02 - 2.58						
	Pentaeritritol	88	Sacos x 25	WALLGREEN	1.50 - 1.72						
	Diétilenglicol	283	Tambores x 225	ORANGE	1.37 - 1.52						
	Butilglicol	467	Tambores x 220	DOW, ORANGE, POLIOLES Y	1.60 - 2.5						
	Trietilenglicol	717	Tambores x 230 y granel	DOW, ORANGE y POLIOLES	1.7 - 2.69						
Acetona	418	Granel	DOW	0.88 - 1.4							

Tabla N° 24 Trabajo de Campo Chile 2012. Elaboración propia



5.1.10.1 Análisis de datos para Chile:

En los resultados de las entrevistas se observa que la mayor cantidad de importaciones de materias primas para el área de recubrimientos son realizadas por productores. Dos de las empresas entrevistadas no pertenecen al renglón de recubrimientos, sin embargo son grandes consumidores de Hidrosulfito de sodio, uno de los productos estratégicos en nuestro portafolio. Hay homogeneidad en el requerimiento de las demás materias primas, dentro de las que sobresalen por su volumen demandado el dióxido de titanio y la familia de los glicoles.

A pesar de que los proveedores de los entrevistados en su totalidad son de origen Europeo y Americano con marcas reconocidas, los precios son acordes a lo observado en el mercado y no muy distantes de los precios del producto Chino con términos de pago a 90 días fecha B/L.

Al contar con proveedores reconocidos la mayoría de los clientes manifiestan estar totalmente satisfechos con ellos por calidad y precio. Pero al igual que en los otros dos países objeto del estudio están dispuestos a evaluarnos como proveedor alternativo. La única razón que los motiva al cambio es la de tener alternativas diferentes para ser menos vulnerables ante la dependencia del suministro.

5.2. PERFIL DEL CONSUMIDOR PARA EL ÁREA DE RECUBRIMIENTOS EN COLOMBIA, PERÚ Y CHILE:

- **¿Quién es?** Todos aquellos importadores de materias primas de origen Chino para la industria de recubrimientos.
- **¿Qué hace?** Distribuye materia prima o la emplea para su consumo interno.
- **¿Dónde vive?** Empresas ubicadas en Colombia, Perú y Chile.
- **¿Cuáles son sus sueños y aspiraciones?** Comprar al menor precio posible, mayor calidad y con tiempo de entrega inmediato.
- **¿Qué compra?** Materia Prima para la industria de recubrimientos que les garantice calidad y bajos precios, preferiblemente de marcas reconocidas, pero son flexibles y aceptan producto Chino siempre y cuando sus parámetros estén homologados.
- **¿Cómo será o es frente a nuestro producto?** De acuerdo a las entrevistas los clientes están dispuestos a cambiar de proveedor si se respetan sus condiciones. De hecho, durante la entrevista, 3 de las empresas contactadas solicitaron cotizaciones para los productos de interés.



5.3. ESTRATEGIAS GENERALES PARA LOS TRES PAÍSES.

No es posible hacer diferenciación ni en producto ni en precio por ser un mercado industrial maduro de compra y venta de commodities, por lo que debemos enfocar nuestras estrategias a cubrir las necesidades de los clientes así:

- Ofrecer a las empresas importadoras y distribuidoras de materias primas de origen chino que atienden el área de recubrimientos, un portafolio completo de insumos, asegurándoles los niveles de abastecimiento adecuados y garantizando que el cliente tenga un inventario permanente o suministro continuo para así cubrir la demanda general de la población.
- Ofrecer a los importadores de materias primas que atienden el área de recubrimientos una alternativa de proveeduría de los insumos requeridos homologados a referencias de marcas reconocidas, para que el productor mejore el desempeño de su formulación con los que le pueda garantizar a los usuarios finales estándares de calidad, propiedades de bajo salpique, excelente cubrimiento, lavabilidad, durabilidad y resistencia a la luz
- Brindar a las empresas importadoras de materias primas para recubrimiento y construcción, insumos de calidad a precios competitivos para reducir costos de producción, manteniendo las condiciones y desempeño del producto terminado y que se encuentren al alcance de todos los estratos socioeconómicos. Beneficiando al área de recubrimientos de Bretano Corp. con un importante presupuesto de ventas anuales en dólares.
- Brindar a las empresas importadoras de materia prima de Origen Chino, la posibilidad de adquirir insumos con plazos de crédito superiores a los ofrecidos en el mercado con la mejor relación costo – calidad, para incrementar su flujo de caja y capacidad de apalancamiento.
- Estimular y sensibilizar a las compañías que en la actualidad importan productos europeos y americanos a comprar los insumos de origen chino para ampliar sus alternativas de abastecimiento de materias primas para el área de recubrimientos con insumos debidamente certificados aumentando su nivel de confianza y poder de negociación.



5.3.1. Estrategia para el mercado Colombiano

Es evidente que el portafolio del área de recubrimientos tiene aceptación en el mercado colombiano. Para lograr posicionar esta nueva línea es necesario enfocarse en aquellos productos con mayor volumen de importación registrada corroborados con las respuestas de las entrevistas a profundidad.

La estrategia es incentivar las ventas de Hidrosulfito de sodio y dióxido de titanio en el mayor número de clientes posible.

5.3.2. Estrategia para el mercado Peruano:

El perfil del consumidor peruano es similar al de Colombia, sin embargo manifiestan temor en cuanto a la parte impositiva de la SUNAT. Aunque es evidente que el portafolio presentado tiene aceptación en el mercado, la rivalidad entre los competidores es muy alta (calificación 5 en las fuerzas de Porter) y esto dificulta el posicionamiento de productos commodities en esta región.

Por lo tanto la estrategia irá enfocada la comercialización del Cellocel,

5.3.3. Estrategia para el mercado Chileno:

El objetivo es incentivar las ventas de Hidrosulfito de sodio y dióxido de titanio debido a que del portafolio del área de recubrimientos son los productos que representan fortaleza en cuanto a calidad, disponibilidad y precio.

5.4. TÁCTICAS GENERALES PARA LOS TRES PAÍSES.

Teniendo en cuenta las estrategias anteriormente mencionadas en función de las fortalezas y debilidades del área de recubrimientos de Bretano Corp., se plantean las siguientes tácticas.

- Crear el área de recubrimientos con un portafolio que contemplará 10 productos commodities enfocándose principalmente en los dos productos seleccionados estratégicamente y 1 especialidad de origen chino fundamentales en la elaboración de pinturas y adhesivos, para lo cual se requiere una asistente comercial (Tiempo compartido con otra área de la



- compañía 60% será invertido al área de recubrimientos) y un jefe de unidad de negocio.
- Bretano Corp. cuenta con un agente de compra en China para las unidades de negocio ya existentes, quien trabajará también para el área de recubrimientos. El objetivo es contar con una persona nativa, que hable el idioma, conozca la cultura, visite las fábricas de producción directamente y nos asegure su existencia y calidad, minimizando el riesgo de contar con producto no conforme y teniendo la posibilidad de responder por reclamos si los hay. El agente deberá tener como mínimo 3 productores por insumo aprobados en cuanto a calidad, suministro y precio, uno de los lineamientos dados a esta persona consiste en la toma de fotos de la carga antes de su embarque, con el interés de que el cliente de su aprobación. Dicho agente será visitado 1 vez al año por el jefe de unidad de negocio de recubrimientos y/o el gerente de negocios internacionales de Bretano Corp.
 - La asistente del área de recubrimientos hará listas de correos electrónicos de los responsables por la compra de cada uno de los productos ofertados, de esta manera se enviarán ofertas masivas con el siguiente formato.



BVI, Fecha febrero 18 de 2012

COTIZACIÓN

Señores:
XXXXXXXXXXXXX
Atn. Sr. XXXXXXXXXXXXX
Gerente de Compras

Estimados Señores:

Nos complace enviarles cotización para el producto en mención, sujeta a confirmación final del proveedor:

Proveedor	
Producto	
Cantidad	
Precio	
Incoterms 2000	
Forma de Pago	
Presentación	
Origen	
País de Compra	
Disponibilidad	
Despacho	
Validez	

OBSERVACIONES:

Reciban un cordial saludo,

Diana P Huérfano G
Jefe de Unidad
dianahuerfano@bretano.com
BRETANO CORP.
dianahuerfano@bretano.com

Gráfica N°14 Formato cotización para ofertas masivas. Elaboración propia

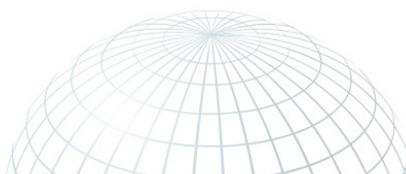


- Una vez estas ofertas son recibidas por el cliente, el jefe de unidad de negocio hará seguimiento a las mismas buscando retroalimentación y contra oferta en firme en un plazo máximo de tres días.
- La asistente comercial y/o el jefe de unidad de negocio para el área de recubrimientos mantendrán informados a los clientes acerca de las tendencias del mercado, con el fin de beneficiar sus compras y estrechar las relaciones comerciales proveedor – cliente
- El jefe de unidad de negocio del área de recubrimientos identificará la necesidad de enviar muestras a los clientes para homologar los productos de interés. Así mismo será el responsable de hacer el seguimiento a cada cliente que recibió la muestra con el fin de conocer los resultados del estudio y verificar su intención de compra.
- El jefe de unidad de negocio clasificara a los clientes en A, B y C teniendo en cuenta los siguientes factores: Clientes Pareto de las ventas, cumplimiento en cartera y margen del negocio. El objetivo de ello es estipular el cronograma de visitas y la frecuencia de contactos a realizar.
- El jefe de negocio de la unidad de recubrimientos apoyado por los demás jefes de unidad visitarán los clientes A 1 vez al mes, los B 1 vez cada 2 meses y los C 1 vez al semestre para formalizar y afianzar la relación.
- El gerente financiero de Bretano Corp. negociará con los bancos las tasas de financiación más bajas posibles que no sean superiores al 0,29% mensual.
- El jefe de unidad de negocios realizará hasta el 60% de las compras del mes por anticipado para garantizar el mejor precio del mercado.
- El jefe de unidad de negocio deberá establecer el porcentaje máximo permitido de ventas a 90 días y a 120 días con el fin de tener los clientes cautivos y garantizar viabilidad del negocio.
- El jefe de unidad de negocio de recubrimientos generará rebates con descuentos a los clientes por volúmenes de compra trimestral o anual según sea el caso
- La persona encargada del departamento financiero del área de recubrimientos informará cada semana el record de la facturación vs. condición de pago al jefe de negocio.
- La persona encargada de logística en el área de recubrimientos hará seguimiento a los embarques de los clientes, informar la ubicación y status de su carga y documentos.
- El jefe de negocio de esta unidad deberá capacitarse constantemente en cuanto al desempeño, aplicabilidad y funcionalidad de los productos de



nuestro portafolio para brindar total soporte técnico cuando el cliente lo requiera.

- El jefe de unidad de negocio brindará soporte técnico cuando el cliente así lo necesite.
- El jefe de unidad de negocio del área de recubrimiento enviará la solicitud al departamento de tecnologías de información y comunicación de la compañía para que actualicen la información de la página WEB disponible al público con los productos, servicios y contactos de la nueva unidad de recubrimientos.



English Version

Bretano Corp

REPRESENTACIONES



Bretano Corp. por su tradición de seriedad en el mercado, ha sido elegido por reconocidas compañías internacionales para actuar como su representante para Colombia y Latinoamérica en el tema de las especialidades químicas.

Nuestra excelente relación con los clientes locales, el permanente contacto con nuestros proveedores, la retroalimentación del mercado así como la colaboración tecnológica, entre otros factores, nos convierten a Bretano Corp. en una

11 de Febrero de 2012

- Inicio
- Bretano Corp.
- Esquema de Negocios
- Productos
- Trabaja con Nosotros
- Ubicación y Cubrimiento
- Servicio al Cliente
- Forma de Contacto

Nombre de usuario

Contraseña

Recordarme

Iniciar sesión

- ¿Olvidó su contraseña?
- ¿Olvidó su nombre de usuario?
- Regístrate aquí

Gráfica N° 15 Pagina de inicio Bretano Corp. Elaboración TIC Bretano Corp.

- El área de tecnología y comunicación con apoyo del jefe de unidad de negocio de recubrimientos se encargará de pautar trimestralmente en revistas especializadas como REC y Recubrimientos industriales.

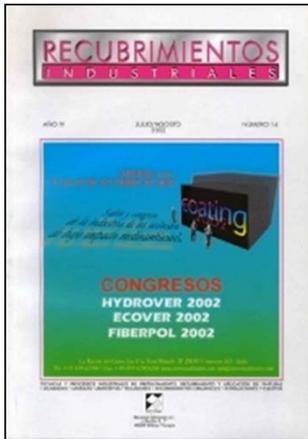


REC Recubrimientos es una publicación trimestral, propiedad de SATER (Sociedad Argentina de Tecnólogos en Recubrimientos) www.sater.org.ar

La revista se dirige a todos aquellos que se dedican profesionalmente a los aspectos técnicos de la producción y comercialización de pinturas, tintas y recubrimientos en el Cono Sur (Argentina, y países vecinos hispanoparlantes) y también en el resto de América del Sur.



Pensada y producida en castellano, REC apunta a que los técnicos cuenten con material actualizado que les permita mejorar su desempeño. El material incluye traducciones de artículos recientes con los últimos avances y artículos comentando aspectos generales, fundamentos de temas básicos, además de novedades de productos y empresas de la región.



Recubrimientos Industriales es una revista dedicada al sector de los tratamientos de las superficies, del recubrimiento orgánico y de la pintura industrial.

Recubrimientos Industriales se esfuerza en informar a quien utiliza industrialmente las tecnologías de los recubrimientos y de la pintura de las superficies. Naturalmente, la revista se propone como instrumento de información y debate también para aquellas empresas, técnicos y empresarios que operan ofreciendo este tipo de servicio por cuenta de terceros.

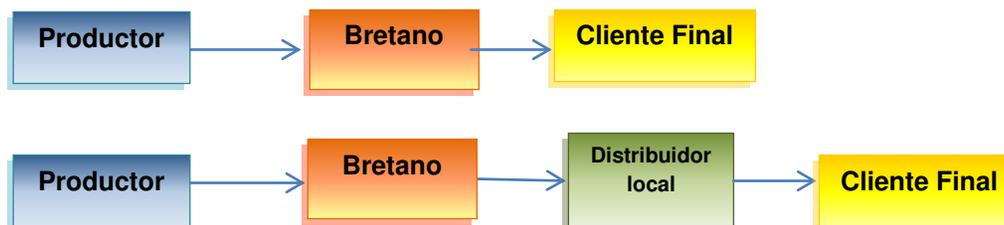
- La unidad de recubrimientos en cabeza del jefe de unidad de negocio diseñará 2 seminarios de aplicación anualmente para clientes estratégicos que sean multiplicadores de la información
- Se dará a conocer la nueva unidad de negocio de recubrimiento de Bretano Corp. participando en ferias como:



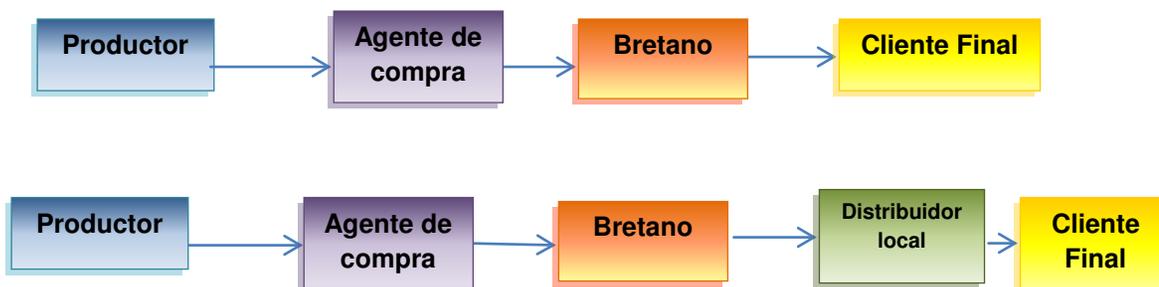
- Una de las estrategias mencionada es ser competitivos en precio, para lo cual el jefe de unidad de negocio en equipo con el gerente de negocios



internacionales y el gerente de logística, eliminarán la mayor cantidad de intermediarios posibles y así poder tener una relación directa con los productores (fabricantes) y clientes finales.



Grafica N° 16 Esquema de distribución cuando la compra se realiza directamente al productor



Grafica N° 17 Esquema de distribución cuando la compra se realiza a través de un agente

5.4.1. Tácticas para el mercado Colombiano:

- Crear una alianza con QCA para la comercialización de Dietilenglicol y Ácido Acético; para ello se agendará una reunión entre las dos empresas hermanas. El objetivo es definir la manera de cubrir una mayor porción del mercado, donde se sugiere levantar la restricción que tiene Bretano Corp. De hacer ventas en Colombia, teniendo como argumento la poca participación actual de dicha empresa (168 MT) vrs. lo que reflejan las estadísticas de importación totales del país (1248MT).
- De acuerdo a las estadísticas de importación, el área de recubrimientos se enfocará inicialmente en 6 clientes que representan el 60% de las ventas de Hidrosulfito de sodio con un total de 999 MT al año y 14 clientes de dióxido de titanio que equivalen al 22 % del mercado con un total de 1085MT al año.



5.4.2. Tácticas para el mercado Peruano:

- A pesar de que los espesantes celulósicos tienen gran relevancia en las estadísticas de importación en Perú, los volúmenes no son tan grandes si los comparamos con productos como el Dióxido de titanio y el Hidrosulfito de sodio. Sin embargo, la presencia de estos espesantes para nuestro caso Cellocel, en la formulación de pinturas, tintas y demás recubrimientos es indispensable como control reológico. Al ser este producto una especialidad entre los commodities ha sido seleccionado como producto piloto para este país.
- Se estrechará la relación comercial con el proveedor de Cellocel para conseguir precios por debajo del producto americano.
- Se buscará un agente local que trabaje bajo el sistema de comisión de venta representando a Bretano en el mercado de Perú. Dicho agente hará la labor local para comercializar el Cellocel recibiendo apoyo técnico personalizado por parte del jefe de unidad de negocio de Bretano Corp. durante sus visitas a Perú.

5.4.3 Tácticas para el mercado Chileno:

Según las estadísticas de importación se eligieron solo 3 clientes que representan el 90% de las ventas con un total de 799MT al año en Hidrosulfito y 7 clientes que actualmente consumen producto chino de Dióxido de titanio para un total de 400MT.

- El jefe de unidad de negocio de recubrimientos visitará personalmente los clientes potenciales y presentará las ofertas de los productos de interés, propiciando la negociación de los mismos



6. ESTUDIO ECONÓMICO

A continuación se determinarán los recursos económicos necesarios para que el proyecto se realice y se establecerá la rentabilidad de la inversión. Este estudio está basado en las estrategias y tácticas planteadas anteriormente.

6.1 PRESUPUESTO

CONCEPTO	MONTO EN USD / AÑO
Salario asistente proporcional al tiempo de trabajo para esta unidad	USD 5.000
Salario del Jefe de unidad de Negocio 85% fijo 15% variable aproximadamente	USD 45.000
Gastos de viaje a China por parte del jefe de unidad de negocio y /o Gerente de negocios internacionales.	USD 1.700
Gastos de viajes nacionales requeridos para visitar los clientes de acuerdo a la frecuencia establecida	USD 4.000
Gastos de viajes internacionales requeridos para visitar los clientes de acuerdo a la frecuencia establecida	USD 18.000
El gerente financiero visitará 4 veces al año a bancos con sedes en el exterior (este ppto es proporcional al tiempo invertido en el área de recubrimientos, el cual es del 10%), ya que la negociación es global para la compañía.	USD 1.200
Presupuesto necesario para realizar compras anticipadas y soportar ventas a crédito.	USD 488.020
Presupuesto para trámite de muestras	USD 3.000
Presupuesto para pautar en revistas	USD 5.000
Diseño e implementación de seminarios	USD 20.000

Tabla N° 25 Presupuesto para ejecución de tácticas. Elaboración propia



La asistente comercial del área de recubrimientos comparte su tiempo de trabajo con el área de industrial 1. Por lo tanto el pago de su salario es responsabilidad de estas dos unidades.

A su vez las áreas de soporte como TIC, Finanzas, Logística, Tesorería, Gestión Humana y Asuntos Legales son compartidas con todas las unidades de negocio existentes en Bretano Corp. el pago de las obligaciones se hace de manera proporcional al peso de cada unidad en el presupuesto de la compañía.

Los gastos de viaje para visitar clientes a nivel nacional, internacional así como para visitar al agente en China también son soportados por las unidades de negocio que tengan interés en el particular.

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado para los años 2012, 2013 y 2014.

P&G	2.012	2.013	2014
Ingresos Operacionales netos Ventas (USD)	3.793.530	5.121.266	6.606.432
Menos Costos de ventas	3.498.497	4.653.001	5.955.841
Útil Bruta en venta	295.033	468.264	650.591
Gastos Operacionales de venta	102.900	138.915	177.811
Utilidad Neta A de I.	192.133	329.349	472.780
Ingresos no operacionales	1.666	2.249	2.879
Gastos no operacionales	15.059	20.330	26.022
Utilidad del ejercicio	178.740	311.269	449.637
Rentabilidad %	4,71	6,08	6,81

Tabla N° 26 Estado de resultados proyectado para la unidad de recubrimientos de Bretano Corp. en los años 2012, 2013 y 2014. Elaboración propia tomando como base los estados de resultados reales generales de Bretano Corp.

- Los ingresos operacionales corresponden al estimado de ventas de los productos seleccionados estratégicamente para la apertura de la unidad de recubrimientos en Colombia, Perú y Chile. Por su parte los costos de ventas corresponden al estimado del promedio de dichas materias primas, este incluye los USD 488.020 que es el presupuesto necesario para realizar compras anticipadas a los diferentes proveedores y de esta manera soportar las ventas a crédito
- Los gastos operacionales de ventas corresponden a la sumatoria de los gastos detallados en la tabla N° 25 que reflejan el dinero necesario para la ejecución de las tácticas.



- Los ingresos no operacionales son el resultado de los intereses generados por el capital disponible.
- La actividad financiera, los intereses bancarios, el envío de documentos y otros gastos, son los denominados gastos no operacionales.

El crecimiento proyectado para el año 2013 en el área de recubrimientos corresponde a un 35% con respecto al año anterior, mientras que los costos de ventas se reducirán porcentualmente en 2 puntos debido al poder de negociación que se puede adquirir por mayor volumen. Estas cifras son determinadas por la experiencia en otras unidades, el crecimiento del mercado y el comportamiento de la industria. Sin embargo el crecimiento para el 2014 será solo del 29% porque se estima que el ciclo de vida de la unidad se encontrará en su madurez. Lo anterior cumple con el propósito de mantener una rentabilidad superior al 6% a futuro.

Tomando como punto de partida el balance general real de Bretano Corp. del año 2011, y suponiendo que el peso de la nueva unidad en su primer año es de un 4% aproximadamente, a continuación se presenta el balance general después del primer año de operación de la unidad de recubrimientos en Bretano Corp. en concordancia con el presupuesto y el estado de resultados estimado presentado anteriormente:

BALANCE GENERAL A AGOSTO DE 2013

ACTIVOS		PASIVOS	
CORRIENTE		CORRIENTE	
CAJA – BANCOS	698.041	CUENTAS POR PAGAR	
CUENTAS POR COBRAR	77.440	IMPUESTOS POR PAGAR	
INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	0	TOTAL PASIVO CORRIENTE	464.641
INVENTARIO DE PDTO TERMINADO		PASIVO LARGO PLAZO	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	775.481	TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	
ACTIVO FIJO		TOTAL PASIVO	464.641
TOTAL ACTIVO FIJO		PATRIMONIO	
TOTAL ACTIVO	775.481	CAPITAL	118.707
		UTILIDAD DEL PERIODO	192.133
		UTILIDAD ACUMULADA	0
		TOTAL PATRIMONIO	310.840
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	775.481

Tabla N° 27 Balance general proyectado para la unidad de recubrimientos de Bretano Corp. para el año 2013. Elaboración propia tomando como base el balance general real de de Bretano Corp. al 31 de diciembre de 2011



Con estos datos se aplicarán algunos indicadores financieros los cuales serán básicos para la toma de decisiones⁶²:

6.2 INDICADORES FINANCIEROS

6.2.1 Razón corriente - liquidez

$$R. C. = \text{ACTIVO CORRIENTE} / \text{PASIVO CORRIENTE} = 1,67$$

Por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con \$ 1,67 de respaldo. Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la UEN de recubrimientos tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

6.2.2 Capital neto de trabajo

$$C. N. T. = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE} = 310.840$$

Indica que le quedaría a la unidad de recubrimientos \$ 310.840,00 en efectivo si tuviese que cancelar todos los pasivos de corto plazo.

6.2.3 Rotación de ventas

$$R.V. = \text{VENTAS} / \text{ACTIVO TOTAL} = 4,892$$

Al nivel de ventas del año 2012 los activos se utilizan 4,89 veces, lo que manifiesta la eficiencia en la utilización del activo total. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio.

6.2.4 Sistema Dupont

$$\begin{aligned} \text{RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO} &= (\text{UTILIDAD NETA} / \text{VENTAS}) * (\text{VENTAS} / \\ &\text{ACTIVO TOTAL}) = 0,05 * 4,89 \\ &= 24,78\% \end{aligned}$$

⁶² Sánchez, Inocencio. "Finanzas para ejecutivos no financieros". Universidad de Carabobo, Valencia 2006. p. 1 – 9.



Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

6.2.5 Rentabilidad neta de ventas (margen neto)

$$\begin{aligned} \text{M.N.} &= \text{UTILIDAD NETA} / \text{VENTAS} = 0,05 \\ &= 5\% \end{aligned}$$

Los índices de rentabilidad de ventas muestran que la utilidad neta de la empresa es del 5% por cada unidad de venta.

6.2.6 ROI (Retorno de la inversión)

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= (\text{INGRESOS} - \text{COSTOS}) / \text{COSTOS} \\ \text{ROI} &= 0,084 \end{aligned}$$

Si el ROI es menor o igual que cero, significa que el proyecto o futuro negocio no es rentable (viable); Como en este caso el ROI es de 0,084 significa que la UEN de recubrimientos en Bretano Corp. es viable y que un mayor porcentaje del capital se va a recuperar al ser invertido en el proyecto.

6.2.7 Valor presente neto

Teniendo en cuenta los siguientes flujos para los años 2012, 2013 y 2014, concluiremos el análisis financiero a través del método del valor presente neto.

INVERSIÓN -118.707

DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y EGRESOS DEL PERIODO

AÑO 1: 192.133

AÑO 2: 226.450

AÑO 3: 369.880

TASA DEL MERCADO ==> 10%

VPN = \$ 473.640



Se suman los flujos de efectivo del proyecto y se le descuenta la inversión inicial, Como el resultado es positivo el proyecto de la creación de la Unidad de Recubrimientos se debe aceptar.



7. CRONOGRAMA

Actividad	2012										2013				
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Febrero	Mar	Abril	Mayo	
Creación del área de recubrimientos y diseño del portafolio															
Consecución de proveedores por parte del agente en china															
Implementación del área de recubrimientos															
Busqueda de un agente de ventas para atender el mercado Peruano															
Visitas de Gerente financiero a entidades bancarias en el exterior															
Asistente enviara los primeros comunicados y ofertas masivas y JFU hará seguimiento telefonico															
Visita a clientes potenciales en Peru															
Visita a clientes potenciales en Chile															
Visita a clientes potenciales en Colombia															
Envio de muestras por parte de la asistente comercial a los clientes que requieran homologar el producto y seguimiento del JFU.															
Actualización de la pagina WEB responsabilidad de TIC															
Inicio de compras anticipadas (JUN)															
Pauta en revistas															
El jefe de unidad de negocio clasificará los clientes en A,By C															
Seminario de aplicación y apoyo tecnico para clientes															
Visita del jefe de unidad de negocio al agente en China															

Tabla N° 28 Cronograma de ejecución de tácticas

Fuente elaboración propia



8. EVALUACIÓN Y CONTROL

La evaluación de este proyecto será un proceso por el cual se establecerá una comparación entre el estado actual y el estado previsto en la planificación.

Nos apoyaremos en el cronograma de actividades establecido para ir verificando el cumplimiento de las tácticas y con ello el de las estrategias.

La comparación en el primer año se hará mensualmente de la siguiente manera:

PAIS	PRODUCTO	PRESUPUESTO MES A MES 2012		EJECUTADO MES A MES 2012		CUMPLIMIENTO	
		CANTIDAD	TOTAL US\$	CANTIDAD	TOTAL US\$	CANTIDAD	TOTAL US\$
Colombia	SHS						
	TIO2						
	Acido Acetico						
	DEG						
Perú	Cellocel						
Chile	SHS						
	TIO2						

Tabla N° 29 Comparación presupuesto de ventas vrs. Ventas ejecutadas

Después del segundo año se incluirán los siguientes ítems que evidenciarán el crecimiento del área

- Cumplimiento en volumen de ventas USD
- Cumplimiento en kilos
- Cumplimiento en margen de utilidad
- Número de clientes nuevos
- Número de proveedores nuevos

Lo anterior será revisado cada mes por el jefe de unidad de negocio, el gerente de negocios internacionales y la presidencia del grupo Bretano. La herramienta de apoyo será la información suministrada por el sistema SAP con el cual ya se cuenta en la compañía para las otras áreas de negocio.



9. CONCLUSIONES

- A pesar de que Colombia, Perú y Chile son países latinoamericanos que limitan con el Océano Pacífico, tienen el mismo idioma, idiosincrasia similar y crecimiento económico continuo, son países comercialmente diferentes y sus tendencias de compra distan entre ellos para el mercado de materias primas para el área de recubrimientos.
- Ninguno de los tres países cuentan con producción nacional de materias primas para recubrimientos, por ello, se ven en la necesidad de importarlas a fin de cubrir su demanda interna.
- El tamaño del mercado de Colombia equivale a 74.317,72 MT de materias primas importadas en el año 2011 y a USD 180,595,551 millones de dólares. En Perú es de 35.631,59 MT correspondientes a USD 75 millones de dólares y para Chile es de 32.228,70 MT y más de USD 80 millones de dólares. Esto hace, que sean mercados atractivos para el sector recubrimientos.
- Las empresas importadoras de estos países manifiestan preferencias por hacer sus compras directamente a los fabricantes. Sin embargo, debido a procesos logísticos, condiciones de pago y regularidad en el suministro, dan espacio a la posibilidad de adquirir los productos a través de traders quienes tienen bastante flexibilidad en su portafolio de productos.
- De igual manera las empresas importadoras prefieren productos de marcas reconocidas en especial de origen Europeo y Americano. No obstante, la capacidad de producción de estas empresas productoras es limitada lo que genera desabastecimiento y precios elevados.
- China ha venido presentando crecimientos continuos en su producción de materias primas a precios competitivos, siendo cada vez más aceptados en el mercado internacional.
- Las materias primas estudiadas son commodities. El producto como tal no ofrece diferenciación en su composición y desempeño. Presenta precios muy volátiles y márgenes muy pequeños por lo que no se puede establecer



estrategias competitivas definidas alrededor de ello y la única manera de obtener ventaja es a través de grandes volúmenes y servicios adicionales.

- Bretano Corp es una empresa de gran trayectoria en la actividad de trader, estructurada, y la estrategia es la de crecimiento participando en los mercados latinoamericanos y con un músculo financiero suficiente para apoyar la creación de un nuevo negocio.
- Las fuerzas de Porter analizadas para los tres países, reflejan que aunque el poder de los clientes y la rivalidad en la industria es alta, la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos es mínima. El atractivo de la industria es alto, esto hace que exista estabilidad para la unidad de recubrimientos, apoyado en la fortaleza de Bretano Corp. como trader de experiencia.
- En Colombia, el área de recubrimiento iniciará su labor comercial en 6 clientes que representan el 60% de las ventas de Hidrosulfito de sodio con un total de 999 MT al año y 14 clientes de Dióxido de titanio que equivalen al 22 % del mercado con un total de 1085MT al año.
- Colombia es el país que paga más altos precios por las materias primas estudiadas en especial el Dióxido de titanio.
- Debido a la fuerte competencia entre los traders establecida en Perú, existen muchas barreras de entrada para el mercado de commodities. Por lo tanto la unidad de recubrimientos de Bretano Corp. se enfocará inicialmente en la comercialización de una especialidad conocida como espesante celulósico Cellocel.
- Otra de las barreras de entrada en el mercado peruano consiste en la imposición de la SUNAT que se hace efectiva debido a que nuestra facturación es generada en Islas Vírgenes Británicas. Esto afecta directamente los precios de los commodities haciéndonos menos competitivos.
- Chile es el país que presenta precios más bajos en Dióxido de titanio, Glicerina, Isobutanol, DEG, MEG y PPG. No obstante, paga precios elevados por el ácido acético y el Hidrosulfito de sodio.
- Tomando en consideración las estadísticas de importación y el estudio realizado la unidad de recubrimiento se enfocará inicialmente en los productos Hidrosulfito de sodio y Dióxido de titanio.
- Se eligieron 3 clientes que representan el 90% de las ventas del mercado chileno como clientes piloto, con un total de 799 MT al año en Hidrosulfito y 7 clientes que actualmente consumen producto chino de Dióxido de titanio para un total de 400MT.



- Se estiman ventas por USD 3.793.530 en el año 2012, USD 5.121.266 en el año 2013 y USD 6.606.432 para el año 2014 lo que representa una rentabilidad inicial de 4,71% y a partir del segundo año rentabilidades de 6,08% y 6,81% respectivamente.
- Finalmente, es factible y rentable la creación de la unidad de negocio de trader de materias primas para la industria de recubrimientos en Bretano Corp. para Colombia, Perú y Chile.
- De acuerdo a los análisis financieros realizados, se determinó que la nueva Unidad de recubrimientos posee respaldo para responder por sus obligaciones de corto plazo, cuenta con efectivo en caso de que tuviese que cancelar todos los pasivos de corto plazo y es eficiente en la utilización de sus activos de acuerdo a su nivel de ventas.
- Finalmente a través del ROI se determinó que el proyecto es rentable ya que la Unidad de Recubrimientos estima lograr recuperar su inversión inicial; y el valor presente neto definitivamente ratifica que a través de los flujos de efectivo de 3 años y teniendo en cuenta la inversión inicial, al obtener un resultado positivo, este proyecto se debe aceptar.



10. RECOMENDACIONES

- Para facilitar y asegurar el proceso de creación de la unidad de recubrimientos de Bretano Corp. y su permanencia en el mercado, se recomienda fortalecer la relación comercial ya existente con el agente en China.
- El correcto funcionamiento del área de recubrimientos de Bretano Corp. depende del apoyo de las áreas de soporte ya existentes, las cuales se encuentran ya estructuradas y alineadas a la actividad de trader, como se plasma en la cadena de valor.
- Es importante que la compañía provea los recursos humanos, físicos, financieros, legales y tecnológicos necesarios para el desarrollo de la unidad de recubrimientos.
- Para que la unidad sea rentable y sostenible en el tiempo se hace necesario contar con una asistente cuyo tiempo de trabajo sea compartido con otra unidad de negocio; así mismo las áreas de soporte deben asignar una persona que este pendiente del área y comparta sus actividades con las demás líneas de negocio.
- El área de recubrimientos debe contar con un Jefe de unidad de negocio responsable por la gestión comercial quien se dedicará 100% al desarrollo de la misma y deberá estar disponible para viajar continuamente.
- Se recomienda hacer compras por anticipado para conseguir precios más competitivos.
- Debido a la competencia marcada y al deseo de financiación de los clientes se debe contemplar la posibilidad de ampliar los plazos de crédito a 120 días para clientes que cumplan con los parámetros de confiabilidad.
- Es prioritario llegar a un acuerdo con la compañía hermana Química Comercial Andina QCA para levantar la restricción de venta de ácido acético en Colombia y buscar la forma de ganar participación en el mercado.
- Con el fin de obtener una mayor aceptación en el mercado Peruano se recomienda trabajar a través de un agente comercial local.
- En Chile se recomienda visitar periódicamente a los clientes ya que esto genera nivel de recordación en ellos y una mejora en la relación comercial.



Adicional a ello es relevante argumentar que el 70% de las materias primas del portafolio de la unidad de recubrimientos es de origen chino y que estamos dispuesto a entregar los certificados de origen correspondientes, lo que les reporta beneficios arancelarios por sus tratados de libre comercio con este país.

- Es imperativo fortalecer al máximo con todos los clientes la relación comercial y generar cierta dependencia en el suministro de sus materias primas a través de servicios adicionales como por ejemplo el seguimiento de las cargas, plazos de pago, respaldo, garantía en calidad del producto, siniestros y tiempos de entrega, con el fin de evitar que el cliente contacte directamente al productor
- Teniendo presente que no se cuenta con proveedores desarrollados para la totalidad del portafolio y que con los que contamos son principalmente de origen Chino, consideramos relevante agilizar el proceso de búsqueda de nuevos proveedores como alternativa de abastecimiento. De esta manera se garantiza mayor cubrimiento, flexibilidad en el portafolio y precios mucho más competitivos, así como la posibilidad de llegar a clientes que prefieren productos de marcas reconocidas, evitando la dependencia de un solo proveedor y las probabilidades de incumplimientos con órdenes de clientes.



BIBLIOGRAFÍA

1. Impulsando sus negocios Upside Corp [en línea] 2008 [Consulta 3 de Junio de 2012] Disponible en internet: http://www.upsidecorp.com/Offshore_SF.html
2. Commodity [en línea] 2011 [Consulta 12 de mayo de 2012] Disponible en internet: <http://www.investorwords.com/5873/Commodities.html>
3. Comercio: Trade [en línea] 2011 [Consulta 8 de diciembre de 2011] Disponible en internet: <http://en.wikipedia.org/wiki/Trade>
4. Mercancía (Economía) [en línea] 2012 [Consulta 12 de mayo de 2012] Disponible en internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercanc>
5. Comisión Nacional del Medio Ambiente de Chile; Guía para el control y prevención de la contaminación industrial en la industria elaboradora de pinturas [en línea] 1998 [Consulta el 18 de diciembre de 2011] Disponible en internet: en: www.sofofa.cl p. 7.
6. PERRY, R H. Manual del ingeniero químico. Tomo IV, cuarta edición. W. © 1997 McGraw-Hill p. 211.
7. Business plan [en línea] 2012 [Consulta el 20 de mayo de 2012] Disponible en internet: http://en.wikipedia.org/wiki/Business_plan
8. AVILA, Sergio, SANTODOMINGO, Facundo, COVALLO, Cristia. "Pintura Orgánica" [en línea] 2001 [consulta el 22 de diciembre de 2011] Disponible en internet: <http://lawebtecnica.freevar.com/material/pintura/pintura.html>
9. QS Sudamerica commercial S.A [línea] 2009 [Consulta 3 de Junio de 2012] Disponible en internet: <http://www.sudamerica.cl/main/pagina/24>
10. Nuestra Empresa [en línea] 2010 [Consulta 14 de febrero de 2012] Disponible en internet: www.bretano.com
11. Colombia [en línea] 2011 [Consulta 22 de diciembre de 2011] Disponible en internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Colombia#Infraestructura>



12. Acuerdos comerciales y preferencias arancelarias [en línea] 2011 [Consulta 16 de diciembre de 2011] Disponible en internet: [http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Acuerdos Preferencias Arancelarias.asp](http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Acuerdos_Preferencias_Arancelarias.asp)
13. DELOITTE. Doing business Colombia Abril de 2011. [en línea] 2011 [Consulta 17 de diciembre] Disponible en internet: www.deloitte.com, p. 55-61
14. Misión de observación en Colombia [en línea] 2011 [Consulta 17 de diciembre de 2011] Disponible en internet: <http://www.oas.org/electoralmissions/MisionesElectorales/Colombia2007/FichaT%C3%A9cnica/SistemaPol%C3%ADtico/tabid/286/language/es-ES/Default.aspx>
15. ETHOS FUNDACIÓN, Ethos de pobreza 2011. [en línea] 2011 [Consulta 6 de enero de 2012] Disponible en internet: http://www.ethos.org.mx/revista/pages/ethos_17mayo2011.pdf
16. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO - PROEXPORT COLOMBIA, Guía para exportar a Perú [en línea] 2008 [consulta 22 de diciembre 2011] Disponible en internet: www.proexport.com. P. 67.
17. América Latina [en línea] 2011 [consulta 22 de 22 de diciembre de 2011] Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Am%C3%A9rica_Latina#Econom.C3.ADA
18. Guía exportación para pymes para Perú [en línea] 2011 [consulta el 20 de diciembre de 2011] Disponible en internet: www.invesca.com
19. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO - PROEXPORT COLOMBIA, Guía para exportar a Chile [en línea] 2008 [consulta 22 de diciembre 2011] www.proexport.co P. 4.
20. CUEVAS, Francisco, Balanza comercial chilena acumula superávit de US\$ 10.278 millones. [en línea] 2011 [Consulta 22 de diciembre de 2011] Disponible en internet: <http://www.profesionales.cl/actualidad-y-debate/3897-balanza-comercial-chilena-acumula-superavit-de-us-10-278-millones.html>
21. Acuerdos comerciales en Chile [en línea] 2009 [Consulta 22 de diciembre de 2011] Disponible en internet: <http://www.investorchile.com/esp/index.php/acuerdosc>
22. GARCÍA, Vilma. Países latinos con mayor crecimiento económico: análisis y perspectivas. [en línea] 2011 [Consulta 20 de diciembre 2011] Disponible en



- internet: <http://coyunturaeconomica.com/economia-latinoamerica/paises-latinos-con-mayor-crecimiento-economico>
23. BANCO CENTRAL DE CHILE. Estadísticas [en línea] 2012 [Consulta 15 de mayo de 2012] Disponible en internet: http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/actividad-economica-gasto/pdf/CCNN2003_2010.pdf
24. CONSEJO MONETARIO CENTROAMERICANO. Informe de Inflación de América Latina. [en línea] 2011 [Consulta 20 de diciembre de 2011]: Disponible en internet: http://www.secmca.org/ESTADISTICAS_INDICADORES/InflacionAL/InformeInflacionAL.pdf
25. REVISTA PERSPECTIVA. Libertad Económica en América Latina [en línea] 2009 [Consulta 23 de diciembre de 2011] Disponible en internet: http://www.icpcolombia.org/archivos/revista/No%203/09_en_breve.pdf
26. Registro de importaciones de materias primas [en línea] 2011 [Consulta el 20 de enero de 2012] Disponible en internet: <http://www.cobuscolombia.com>
27. Manuchar [en línea] 2011 [consulta 2 de febrero] Disponible en internet: www.manuchar.com
28. Remy [en línea] 2011 [consulta 2 de febrero] Disponible en internet: <http://traderoom/remyhamburg>
29. Brenntag [en línea] 2011 [consulta 2 de febrero de 2012] Disponible en internet: <http://www.brenntag.com/en/index.html>
30. Univar [en línea] 2011 [consulta 2 de febrero de 2012] Disponible en internet: <http://www.univareurope.com>
31. Oxiquim [en línea] 2011 [consulta 2 de febrero de 2012] Disponible en internet: <http://www.oxiquim.cl/>
32. Trasmerquim [en línea] 2001 [consulta 2 de febrero de 2012] Disponible en internet: <http://www.gtm.net/>
33. Vikhuda [en línea] 2011 [consulta 2 de febrero de 2012] Disponible en internet: <http://www.vikudha.com/>
34. Santa Fe, La capital argentina del biodiesel [en línea] 2011 [consulta el 10 de enero de 2012] Disponible en internet: <http://biodiesel.com.ar>



35. New China Chemicals [en línea] 2011 [consulta 2 de febrero de 2012] Disponible en internet: <http://www.newchinachem.com>
36. LO TRADING [en línea] 2011 [consulta 2 de febrero de 2012] Disponible en internet: <http://www.lotrading.com/sp/>
37. OCCI [en línea] 2011 [consulta 2 de febrero de 2012] Disponible en internet: <http://ocicorp.co.kr/>
38. Amuco Ink [en línea] 2011 [consulta 2 de febrero de 2012] Disponible en internet: <http://amucoinc.com/>
39. Andenex – Chemie [en línea] 2011 [consulta 2 de febrero de 2012] Disponible en internet: <http://www.andenex.de/espanol/>
40. Oxyde Chemical [en línea] 2011 [consulta 2 de febrero de 2012] Disponible en internet: <http://www.oxydeusa.com/>
41. Celanece [en línea] 2011 [consulta 2 de febrero de 2012] Disponible en internet: <http://www.celanece.com>
42. Arkema [en línea] 2011 [consulta 2 de febrero de 2012] Disponible en internet: <http://www.arkema.com/>
43. Ventaja comparativa y competitiva [en línea] 2010 [consulta 4 de julio 2012] Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_comparativa
44. ISO 14000 [en línea] 2011 [Consulta 18 de Junio de 2012] Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_14000
45. Sector de la construcción en Perú [en línea] 2011 [Consulta 18 de mayo de 2012] Disponible en internet: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-de-la-construccion-en-el-peru-lidera-crecimiento-del-empleo-e-ingresos>.
46. JENKIS, Rhys. Economía China. Revista CIDOB d'AFERS 2005
47. TORRES DUARTE, Jaime (2010): "Guía para entender la investigación de mercados desde una perspectiva práctica", P.11.
48. GARCÍA, Alfonso. "Relogía básica aplicada". [en línea] 2010 [consulta 4 de julio 2012] Disponible en internet: www.petroquim.cl.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo a la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Gerencia Comercial con énfasis en ventas
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Creación y Estructuración de una unidad de Negocios de Trading (compra y venta de commodities) en Bretano Corp.
3	AUTOR(es)	Castañeda Cañas Sandra Johana / Huerfano Gonzalez Diana Paola
4	AÑO Y MES	2012 Julio
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Chavarro Beltran Luis Enrique
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Bretano Corp. es una empresa offshore dedicada a la actividad de trading, que en la actualidad se encuentra dividida en 4 unidades de negocio enfocadas a la industria en general. Sin embargo, se percibe la necesidad de ampliar su portafolio de negocios incursionando en la industria de recubrimientos en Chile, Colombia y Perú, con materias primas que en la actualidad no se encuentran incluidas en el portafolio de las demás unidades de negocios. Por ello, el presente plan de negocios se enmarca en la factibilidad de implementar la unidad de negocio UEN., de trading de materias primas para la industria de recubrimientos en Bretano Corp. para los mercados de Colombia, Perú y Chile como países piloto, aprovechando las oportunidades que ofrecen estos mercados y aprovechando los recursos y capacidades de Bretano Corp.</p> <p>Bretano Corp. is an offshore company dedicated to the trading activity, which currently is divided into 4 business units focused on general industry. However, there is a perceived need to broaden it's portfolio of business moving into the coatings industry in Chile, Colombia and Ecuador with raw materials that are not included in the portfolio of other units. The present business plan demonstrates the feasibility to implement the UEN business unit., of raw materials trading for the coatings industry in Bretano Corp. for the Colombia, Peru and Chile markets as pilot countries, seizing the opportunities offered by the three environments and the resources and capabilities of the company.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Trader, Unidad de Recubrimientos, Materia Primas, Producto chino, Commodities
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Trader compra y venta de materias prima.
9	TIPO DE ESTUDIO	Plan de negocios.
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar e implementar la unidad de negocio UEN de trading de materias primas para la industria de recubrimientos en Bretano Corp. para los mercados de Colombia, Perú y Chile.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico del macro y micro entorno en Colombia, Perú y Chile. • Analizar la información relacionada con el volumen de importaciones de materias primas para el área de recubrimientos en Colombia, Perú y Chile. • Establecer el potencial del mercado y el atractivo de la industria. • Reconocer las fortalezas, debilidades, recursos y capacidades de Bretano Corp. que favorezcan la creación y estructuración de la unidad de negocios de trading de materias primas para recubrimiento. • Realizar una investigación de mercados para determinar la viabilidad del proyecto • Determinar el mercado objetivo para la unidad de negocio trading de recubrimientos (compra y venta de commodities) de Bretano Corp. en Chile, Perú y Colombia. • Definir la viabilidad del negocio a través de un estudio financiero a 3 años.
12	RESUMEN GENERAL	<p>El presente plan de negocios demuestra que es factible implementar la unidad de negocio UEN., de trading de materias primas para la industria de recubrimientos en Bretano Corp. para los mercados de Colombia, Perú y Chile aprovechando las oportunidades que ofrecen los tres entornos y los recursos y capacidades de la compañía. Bretano Corp. es una empresa offshore dedicada a la actividad de trading, figura que se refiere a la compra y venta de productos básicos sin proceso alguno. En la actualidad se encuentra dividida en 4 unidades de negocio, sin embargo, se percibe la necesidad de ampliar y fortalecer su portafolio de negocios incursionando en la industria de recubrimientos, cuyas materias primas no se encuentran incluidas en el portafolio de las demás unidades.</p> <p>La unidad de recubrimientos atenderá todas aquellas empresas importadoras de contenedores completos o gráneles de materias primas que se usan en las industrias de pinturas y adhesivos, bien sea para consumo interno y / o para distribución, ofreciendo un portafolio completo de insumos, asegurando niveles de abastecimiento y una alternativa de proveeduría de los insumos requeridos homologados a referencias de marcas reconocidas, cumpliendo con las necesidades manifestadas por los clientes.</p> <p>En este proceso investigativo se articularon conceptos teóricos y operativos que se derivan del análisis de la información utilizada para la investigación, estudio y análisis de diferentes perspectivas de explicación y análisis de las situaciones que se aplicaron para determinar el potencial que existe en la comercialización de materias primas para empresas importadoras que pertenecen a la industria de recubrimientos bien sea productores y/o distribuidores en Chile, Perú y Colombia como países piloto. A pesar de las diferencias económicas, sociales, políticas, culturales, geográficas y el comportamiento del mercado y la industria en Colombia, Perú y Chile, se concluye que no solo es factible sino rentable el diseño y la implementación de una unidad de negocio de trading de materias primas para la industria de recubrimientos, unificando y satisfaciendo aquellas necesidades comunes e imperantes de los clientes a través de estrategias y tácticas definidas, producto de un intenso estudio del macro y microentorno, la industria, el análisis de la demanda, la oferta, de los proveedores y de la investigación de mercados.</p>
		<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de que Colombia, Perú y Chile son países latinoamericanos que limitan con el Océano Pacífico, tienen el mismo idioma, idiosincrasia similar y crecimiento económico continuo, son países comercialmente diferentes y sus tendencias de compra distan entre ellos para el mercado de materias primas para el área de recubrimientos. • Ninguno de los tres países cuentan con producción nacional de materias primas para recubrimientos, por ello, se ven en la necesidad de importarlas a fin de cubrir su demanda interna. • El tamaño del mercado de Colombia equivale a 74.317,72 MT de materias primas importadas en el año 2011 y a USD 180,595,551 millones de dólares. En Perú es de 35.631,59 MT correspondientes a USD 75 millones de dólares y para Chile es de 32.228,70 MT y más de USD 80 millones de dólares. Esto hace, que sean mercados atractivos para el sector recubrimientos. • Las empresas importadoras de estos países manifiestan preferencias por hacer sus compras directamente a los fabricantes. Sin embargo, debido a procesos logísticos, condiciones de pago y regularidad en el suministro, dan espacio a la posibilidad de adquirir los productos a través de traders quienes tienen bastante flexibilidad en su portafolio de productos.

13	CONCLUSIONES.	<ul style="list-style-type: none"> • De igual manera las empresas importadoras prefieren productos de marcas reconocidas en especial de origen Europeo y Americano. No obstante, la capacidad de producción de estas empresas productoras es limitada lo que genera desabastecimiento y precios elevados. • China ha venido presentando crecimientos continuos en su producción de materias primas a precios competitivos, siendo cada vez más aceptados en el mercado internacional. • Las materias primas estudiadas son commodities. El producto como tal no ofrece diferenciación en su composición y desempeño. Presenta precios muy volátiles y márgenes muy pequeños por lo que no se puede establecer estrategias competitivas definidas alrededor de ello y la única manera de obtener ventaja es a través de grandes volúmenes y servicios adicionales. • Bretano Corp. es una empresa de gran trayectoria en la actividad de trader, estructurada, y al estrategia es la de crecimiento participando en los mercados latinoamericanos y con un músculo financiero suficiente para apoyar la creación de un nuevo negocio. <p>• Las fuerzas de Porter analizadas para los tres países, reflejan que aunque el poder de los clientes y la rivalidad en la industria es alta, la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos es mínima. El atractivo de la industria es alto, esto hace que exista estabilidad para la unidad de recubrimientos, apoyado en la fortaleza de Bretano Corp. como trader de experiencia.</p> <p>En Colombia, el área de recubrimiento iniciará su labor comercial en 6 clientes que representan el 60% de las ventas de Hidrosulfito de sodio con un total de 999 MT al año y 14 clientes de Dióxido de titanio que equivalen al 22 % del mercado con un total de 1085MT al año.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colombia es el país que paga más altos precios por las materias primas estudiadas en especial el Dióxido de titanio. • Debido a la fuerte competencia entre los traders establecida en Perú, existen muchas barreras de entrada para el mercado de commodities. Por lo tanto la unidad de recubrimientos de Bretano Corp. se enfocará inicialmente en la comercialización de una especialidad conocida como espesante celulósico Cellocel. <p>• Otra de las barreras de entrada en el mercado peruano consiste en la imposición de la SUNAT que se hace efectiva debido a que nuestra facturación es generada en Islas Vírgenes Británicas. Esto afecta directamente los precios de los commodities haciéndonos menos competitivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chile es el país que presenta precios más bajos en Dióxido de titanio, Glicerina, Isobutanol, DEG, MEG y PPG. No obstante, paga precios elevados por el ácido acético y el Hidrosulfito de sodio. • Tomando en consideración las estadísticas de importación y el estudio realizado la unidad de recubrimiento se enfocará inicialmente en los productos Hidrosulfito de sodio y Dióxido de titanio. • Se eligieron 3 clientes que representan el 90% de las ventas del mercado chileno como clientes piloto, con un total de 799 MT al año en Hidrosulfito y 7 clientes que actualmente consumen producto chino de Dióxido de titanio para un total de 400MT. • Se estiman ventas por USD 3.793.530 en el año 2012, USD 5.121.266 en el año 2013 y USD 6.606.432 para el año 2014 lo que representa una rentabilidad inicial de 4,71% y a partir del segundo año rentabilidades de 6,08% y 6,81% respectivamente. • Finalmente a través del ROI se determinó que el proyecto es rentable ya que la Unidad de Recubrimientos estima lograr recuperar su inversión inicial.
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsando sus negocios Upside Corp [en línea] 2008 [Consulta 3 de Junio de 2012] Disponible en internet: http://www.upsidecorp.com/Offshore_SF.html 2. Commodity [en línea] 2011 [Consulta 12 de mayo de 2012] Disponible en internet: http://www.investorwords.com/5873/Commodities.html#3. Comercio: Trade [en línea] 2011 [Consulta 8 de diciembre de 2011] Disponible en internet: http://en.wikipedia.org/wiki/Trade 3. Comisión Nacional del Medio Ambiente de Chile; Guía para el control y prevención de la contaminación industrial en la industria elaboradora de pinturas [en línea] 1998 [Consulta el 18 de diciembre de 2011] Disponible en internet: www.sofota.cl p. 7. 4. PERRY, R H. Manual del ingeniero químico. Tomo IV, cuarta edición. W. © 1997 McGraw-Hill p. 211. 5. AVILA, Sergio, SANTODOMINGO, Facundo, COVALLO, Cristia. "Pintura Orgánica" [en línea] 2001 [consulta el 22 de diciembre de 2011] Disponible en internet: http://lawebtecnica.freear.com/material/pintura/pintura.html 6. Nuestra Empresa [en línea] 2010 [Consulta 14 de febrero de 2012] Disponible en internet: www.bretano.com 7. Colombia [en línea] 2011 [Consulta 22 de diciembre de 2011] Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Colombia#Infraestructura <ol style="list-style-type: none"> 8. Acuerdos comerciales y preferencias arancelarias [en línea] 2011 [Consulta 16 de diciembre de 2011] Disponible en internet: http://www.productosdecolombia.com/main/guia/Acuerdos_Preferencias_Arancelarias.asp 9. DELOITTE. Doing business Colombia Abril de 2011. [en línea] 2011 [Consulta 17 de diciembre] Disponible en internet: www.deloitte.com, p. 55-61 10. Misión de observación en Colombia [en línea] 2011 [Consulta 17 de diciembre de 2011] Disponible en internet: http://www.oas.org/eleccionalmisiones/MisionesElectorales/Colombia2007/FichaT%C3%A9cnica/SistemaPo%C3%ADtico/tabid/286/language/es-ES/Default.aspx 11. ETHOS FUNDACIÓN. Ethos de pobreza 2011. [en línea] 2011 [Consulta 6 de enero de 2012] Disponible en internet: http://www.ethos.org.mx/revista/pages/ethos_17mayo2011.pdf 12. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO - PROEXPORT COLOMBIA, Guía para exportar a Perú [en línea] 2008 [consulta 22 de diciembre 2011] Disponible en internet: www.proexport.com. P. 67. 13. Guía exportación para pymes para Perú [en línea] 2011 [consulta el 20 de diciembre de 2011] Disponible en internet: www.invesca.com 14. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO - PROEXPORT COLOMBIA, Guía para exportar a Chile [en línea] 2008 [consulta 22 de diciembre 2011] www.proexport.co P. 4. 15. CUEVAS, Francisco, Balanza comercial chilena acumula superávit de US\$ 10.278 millones. [en línea] 2011 [Consulta 22 de diciembre de 2011] Disponible en internet: http://www.profesionales.cl/actualidad-y-debate/3897-balanza-comercial-chilena-acumula-superavit-de-us-10-278-millones.html <ol style="list-style-type: none"> 16. GARCÍA, Vilma. Países latinos con mayor crecimiento económico: análisis y perspectivas. [en línea] 2011 [Consulta 20 de diciembre 2011] Disponible en internet: http://coyunturaeconomica.com/economia-latinoamerica/paises-latinos-con-mayor-crecimiento-economico 17. BANCO CENTRAL DE CHILE. Estadísticas [en línea] 2012 [Consulta 15 de mayo de 2012] Disponible en internet: http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/actividad-economica-gasto/pdf/CCNN2003_2010.pdf 18. CONSEJO MONETARIO CENTROAMERICANO. Informe de Inflación de América Latina. [en línea] 2011 [Consulta 20 de diciembre de 2011]: Disponible en internet: http://www.secmca.org/ESTADISTICAS_INDICADORES/InflacionAL/InformeInflacionAL.pdf 19. REVISTA PERSPECTIVA. Libertad Económica en América Latina [en línea] 2009 [Consulta 23 de diciembre de 2011] Disponible en internet: http://www.icpolombia.org/archivos/revista/No%203%09_en_breve.pdf 20. Registro de importaciones de materias primas [en línea] 2011 [Consulta el 20 de enero de 2012] Disponible en internet: http://www.cobuscolombia.com 21. JENKIS, Rhys. Economía China. Revista CIDOB d'AFERS 2005 22. TORRES DUARTE, Jaime (2010): "Guía para entender la investigación de mercados desde una perspectiva práctica", P.11.