



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

**Propuesta para la Creación del Área de Comercio Exterior
(especializada en importaciones, e inteligencia comercial en la
búsqueda de proveedores internacionales)
para DICEM. Cía. Ltda.**

Manual de Área

Tesis previa a la obtención del título de:

**Licenciado en Estudios Internacionales
(mención en Comercio Exterior)**

Autor: Pedro Espinoza M

Director: Ing. Pablo Rosales

Cuenca - Ecuador

2009

A todos

Índice de Contenidos

Introducción	1
Capitulo 1.....	3
1 DICEM Cía. Ltda. (Distribuciones y Comercio Espinoza Manzano).....	3
1.1 Introducción a la Organización	3
1.2 Historia y Antecedentes	4
1.3 Nichos y Mercados Actuales de DICEM Cía. Ltda.	6
1.4 Proveedores y Productos Comercializados	7
1.5 Rol de la Empresa en el Sector Industrial	9
1. 6 Situación Actual de DICEM Cía. Ltda.	11
1. 7 Misión	12
1.8 Visión.....	12
1.9 Objetivos	12
1.10 Organigrama General DICEM Cía. Ltda.	13
1.10.1 Funciones por Área de la Compañía	15
1.10.1.1 Gerencia General.....	16
1.10.1.2 Administración.....	17
1.10.1.2.1 Contabilidad.....	17
1.10.1.2.2 Crédito y Cobranzas.....	18
1.10.1.2.3 Mensajería.....	18
1.10.1.3 Ventas.....	19
1.10.1.3.1 Registro de Ventas	19
1.10.1.3.2 Tele-ventas	20
1.10.1.3.3 Ventas Puerta a Puerta	20
1.10.1.4 Despachos.....	20
1.10.1.4.1 Jefe de bodega.....	20
1.10.1.4.2 Choferes	21

1.10.1.4.3 Estibadores	21
1.11 Presentación de los Niveles de Venta por Producto de DICEM. Cía. Ltda.	22
(Análisis a las Ventas y su peso en la Empresa.)	22
Capítulo 2.....	36
2 El Comercio Exterior (Importaciones) y DICEM Cía. Ltda.	36
2.1 Importaciones (Negocios Internacionales).....	37
2.2 Beneficios que supondrían las Importaciones y la Inteligencia Comercial para DICEM Cía. Ltda.	41
2.3 Necesidades de un área para Comercio Exterior (especializada en Importaciones) dentro de DICEM Cía. Ltda.....	43
2.4 Descripción del Modelo de Área: Comercio Exterior e Inteligencia Comercial (Importaciones) para DICEM Cía. Ltda.	45
2.5 Divisas Extranjeras, Tipos de Cambio y Tasas de Cambio actuales.....	47
Capítulo 3.....	50
3 Estructuración del Área de Comercio Exterior DICEM Cía. Ltda.	50
3.1 Objetivos del Área: Comercio Exterior (Importaciones) e Inteligencia Comercial.....	50
3.2 Funciones del Área: Comercio Exterior (Importaciones) e Inteligencia Comercial.....	51
3.3 Asignación de Jerarquía del Área de Comercio Exterior (Importaciones) e Inteligencia Comercial dentro el Grupo DICEM. Actualización del Organigrama para DICEM Cía. Ltda. ..	53
3.4 Comunicación y Coordinación del Área de Comercio Exterior con otras Áreas de la Empresa	54
3.5 Personal y Perfil para el Área de Comercio Exterior (Importaciones e Inteligencia Comercial)	57
3.5.1 Personal.....	58
3.6 Manual de Área de Comercio Exterior (Importaciones) e Inteligencia Comercial.....	62
3.6.1 Antecedentes	62
3.6.2 Resumen de Objetivos del Área.....	63
3.6.3 Línea de Mando para la Dependencia de Comercio Exterior	64
3.6.4 Funciones del Área de Comercio Exterior (Importaciones e Inteligencia Comercial)	64
3.6.5 Funciones por cargo en Área	65

3.6.6 Responsabilidades del Área de Comercio Exterior.....	65
3.7 Pasos para DICEM Cía. Ltda. Previo a su proceso de Importación.....	67
3.7.1 Registrarse en la Aduana (Solo para la Primera Importación).....	67
3.7.1.1 Registro de la empresa importadora como Operador de Comercio Exterior (OCE).....	67
3.7.1.2 Registro de Firmas para la Declaración Andina de Valor (DAV).....	67
3.7.1.3 Entrega de la Documentación en la Secretaría del Distrito.....	70
3.7.2 Negociación Internacional	72
3.7.2.1 Selección de Proveedores Internacionales	73
Tabla 3.4 Ficha para Selección de Proveedores Internacionales.....	74
3.7.2.2 Aspectos a negociar en operaciones internacionales (importaciones a consumo).....	75
3.7.3 Transporte Internacional	77
3.7.4. Seguro	81
3.7.5 Contenedor.....	82
3.7.6. Desaduanización o Nacionalización	84
3.7.7 Presupuesto Básico de Estructuración Física del Área de Comercio Exterior e Inteligencia en búsqueda de proveedores Internacionales	85
Capítulo 4.....	86
4 Resultados y Recomendaciones.....	86
4.1 La Empresa y su realidad	86
4.2 El Comercio Exterior para DICEM Cía. Ltda.....	88
4.3 Estructuración del Área de Comercio Exterior y Manual Introdutorio.....	90
4.4 Manual de Funciones (Introdutorio)	95
5 Bibliografía	93

Índice de Gráficos y Tablas

Gráfico 1.1 Esquema de actividades de la Empresa en el Sector Industrial.....	10
Gráfico 1.2 Organigrama Actual de DICEM Cía. Ltda.....	14
Gráfico 1.3 Gráfico de las Ventas por grupos DICEM Cía. Ltda. (2008).....	22
Gráfico 1.4 División de las Ventas Soldaduras (Subdivisiones).....	23
Gráfico 1.5 División de las Ventas Novacero (Subdivisiones).....	24
Gráfico 1.6 División de las Ventas Techos de Asbesto Cemento (Subdivisiones).....	25
Gráfico 1.7 Gráfico de las Ventas Rooftec (Subdivisiones).....	25
Gráfico 1.8 Ventas DICEM Cía. Ltda. (2007).....	28
Gráfico 1.9 Ventas (2007) Grupo 4 Soldadura.....	30
Gráfico 1.10 Ventas (2007) Grupo 5 Politubo.....	30
Gráfico 1.11 Ventas (2007) Grupo 7 Novacero.....	31
Gráfico 1.12 Ventas (2007) Grupo 11 Techos Asbesto Cemento.....	31
Gráfico 1.13 Ventas (2007) Grupo 12 Rooftec.....	32
Gráfico 2.1 Esquema de modelo de Área de Comercio Exterior para la empresa.....	45
Gráfico 3.1 Nuevo Organigrama para DICEM Cía. Ltda.:.....	53
Tabla 1.1 Ventas de DICEM Cía. Ltda. (2008).....	22
Tabla 1.2 Ventas DICEM Cía. Ltda. (2007).....	27
Tabla 1.3 Ventas (Cuadro detallado) DICEM Cía. Ltda. (2007).....	29
Tabla 1.4 Cuadro comparativo de Ventas (2007 – 2008) DICEM Cía. Ltda.:.....	33
Tabla 1.5 Ventas DICEM Cía. Ltda. (2008 y 2007) Valor y Porcentaje de Crecimiento.....	34
Tabla 2.1 Monedas de mayor uso en el comercio exterior y Tipos de Cambio Actual.....	49
Tabla 3.1 Flujo de Información y Coordinación de Acciones (de acuerdo al tipo de información y proyecto).....	54
Tabla 3.2 Perfil de Cargo: Coordinador de Comercio Exterior.....	57
Tabla 3.3 Registro de firma para la Declaración Andina de Valor.....	68

Tabla 3.4 Ficha para Selección de Proveedores Internacionales.....	73
Tabla 3.5 Compra Venta de Producto Aspectos de Consideración.....	74
Tabla 3.6 Cuadro Explicativo sobre: Dimensiones y Capacidades y Usos del contenedor.....	82
Tabla 3.7 Cuadro para Cálculo de Tributos en una Importación.....	84
Tabla 3.8 Presupuesto del montaje físico del Área de Comercio Exterior para DICEM. Cía. Ltda.:.....	84

Resumen.

El presente documento presenta un estudio preliminar de la empresa DICEM Cía. Ltda., analizando su rol en el sector industrial de la Construcción en el Ecuador, pasando por su estructura, así como sus niveles de venta, identificando las fortalezas o amenazas que los gráficos representativos sobre las ventas pueden mostrar; hasta encontrar una estrategia que permita combatir la dependencia de la empresa con respecto hacia ciertos productos y proveedores.

Paulatinamente el documento toma la forma de propuesta para la Creación de un Área dedicada al Comercio Exterior (Importaciones específicamente) y la Inteligencia Comercial en la búsqueda de proveedores, dejando toda una estructura de “lay out” tentativo para la empresa que, conforme el ingreso de la misma a los mercados internacionales con el objetivo de comprar bienes, podrá ir adquiriendo.

El presente documento, instaura una guía preliminar e introductoria a las importaciones, que debería ser enriquecida y actualizada de acuerdo a parámetros que la empresa deba obtener poco a poco en su práctica diaria dentro de las negociaciones internacionales.

Lo que el Estudio ha buscado es mostrar a una PyME, una opción de crecimiento empresarial que se enfoca en el inicio de relaciones comerciales con el exterior, saliendo de los antiguos estereotipos de que las empresas para importar deben poseer un gran capital. Aquí se pretende demostrar que a más del capital (alto o bajo), es importante una estructuración y predisposición empresarial para realizar dichas operaciones además de mejorar niveles de crecimiento empresarial en el mercado y al interior de la organización, en este caso: DICEM. Cía. Ltda.

Abstract

The present document presents a preliminary study of “DICEM Inc.”. the study analyses the company’s role inside the construction market at Ecuador, beginning at its internal structure, its sales levels until the identification of strengths as well as debilities (showed at the graphics of the Sales Levels). This analysis has helped to organize an strategy that allowed to stop the excessive dependence in respect to some distributors for DICEM Inc.

Gradually, the document adopts the form of a proposal for the creation of a dedicated Area specially dedicated to International Commerce (Imports specifically) and Business Intelligence in the search for suppliers. The thesis shows a tentative structure for the company’s new area, it can be modified according to the experience that the company will obtain in futures negotiations at the international markets.

The document also includes an introductory guide to imports; this text should be developed according to the specific necessities of DICEM Inc. and its possible imports and international business.

What the thesis has search is: to show a Pyme (small company in Spanish), a different option for growing as a company; this option consists in focusing on international relations for the commerce. This alternative allows abandoning traditional stereotypes (for the company) such as: that a company has to have a huge amount of money in order of working with the international market.

Introducción

Las empresas, hoy en día se encuentran en una posición ventajosa con respecto de hace tan solo cincuenta años, puesto que en la actualidad, y a diferencia del pasado, las compañías sea cual fuere su rol en el mercado, pueden relacionarse con un mundo que brinda posibilidades de crecimiento en casi todo sector industrial.

Dichas facilidades deben ser aprovechadas por las empresas ecuatorianas, especialmente las comercializadoras, las cuales para poder diferenciarse de su competencia deben no solo contar con excelentes técnicas de comercialización sino que también deben saber aprovechar oportunidades para impactar al consumidor con una oferta diferente y exclusiva. En este marco podemos ubicar a la base de la presente tesis; donde mediante un estudio sistemático a DICEM Cía. Ltda., se pretende potencializar a la misma mostrando los beneficios de contar con un área dedicada a investigar las posibilidades que brindan los mercados extranjeros y sus ofertas; pudiendo comercializar las mismas en el territorio nacional.

A continuación se intentará explicar las principales razones que impulsaron la “Propuesta para la Creación del Área de Comercio Exterior (especializada en importaciones, e Inteligencia en la búsqueda de proveedores internacionales) para DICEM. Cía. Ltda. Manual de Área”.

En primer lugar, se encuentra la situación de la empresa, su estado de madurez empresarial, que al mismo tiempo permite cambios significativos en las políticas de oferta de productos e investigación para mejorar la oferta de la institución en pos de una mejor comercialización hacia el mercado al cual DICEM Cía. Ltda., se debe.

El segundo punto es la sospecha (que más adelante se intentará demostrar mediante análisis) de una excesiva dependencia en relaciones bilaterales con proveedores actuales, que se cree puede provocar una limitación hacia los segmentos de mercado que la compañía puede atender. De aquí se desprenden preguntas como: ¿Se puede incrementar las ventas y disminuir la dependencia hacia ciertos proveedores mediante una mayor

diversificación del portfolio de productos? , ¿Pueden los mercados internacionales ayudarme a diversificar mi oferta mediante las opciones que estos me brindan?...

Es decir, se pretende mostrar las bondades de entablar relaciones comerciales con el exterior, de comprar productos de exclusiva producción extranjera, de estudiar las tendencias de mercado ajenas al Ecuador, de poseer un equipo especializado en estas acciones; dotando de esta manera a la empresa de herramientas diferenciadoras ante un sector en donde muchas de las empresas se canibalizan entre sí por ofertar productos similares sin constar con diferenciadores marcados en sus productos ni políticas de mercado claras.

Con el afán de demostrar que los mercados internacionales son una alternativa para mejorar la situación tanto de ventas, diferenciación y negociación de DICEM Cía. Ltda. se ha realizado un estudio exhaustivo de la empresa, sus orígenes, situación actual, así como análisis de sus ventas en periodos cercanos al último ejercicio comercial, que permitan identificar la forma de hacer negocios de la institución y que a su vez reflejen las debilidades y fortalezas que estas filosofías empresariales proveen a la empresa.

Los estudios realizados a partir de análisis y entrevistas, permitirán entender a la empresa su realidad, mientras nos dan las pautas para realizar la mejor propuesta que otorgue las herramientas pertinentes para disminuir las debilidades y potencializar las ventajas competitivas que pueden obtenerse a partir de la oferta de productos extranjeros y el estudio de las tendencias así como formas de hacer negocios dentro del mismo sector industrial pero lejos a la tradicional forma de manejar la empresa y el sector dentro del Ecuador.

Capítulo 1

1 DICESM Cía. Ltda. (Distribuciones y Comercio Espinoza Manzano)

1.1 Introducción a la Organización

DICESM Cía. Ltda., es una empresa (cuencana) tipo Pyme, dedicada a la comercialización de productos para la construcción y la agricultura por más de quince años. En el mercado regional, llega a cinco provincias del sur del Ecuador, debido a su tiempo en el mercado, así como su servicio y productos, la Empresa cuenta con el reconocimiento por parte de quienes trabajan en ella, así como de sus proveedores y clientes. DICESM. Cía. Ltda., ha crecido a lo largo del tiempo, con sólidas bases de administración, responsabilidad empresarial y liderazgo en el mercado, lo que le ha permitido obtener una posición beneficiosa en el mercado, y tener la posibilidad de crecer en el sector de la construcción no solo en los segmentos de mercado que actualmente posee, si no que en nuevos: adyacentes y complementarios a los productos que hoy comercializa.

Dirigida por su fundador, el Sr. Fabián Espinoza A. y su esposa Alexandra Manzano M. DICESM Cía. Ltda., posee bases de transparencia, honestidad, respeto, esfuerzo y constante deseo de superación que, sumados a la reputación de responsabilidad y eficiencia en el servicio, han determinado la constante búsqueda de su posicionamiento como la mejor opción para el constructor y todos los involucrados en el sector antes mencionado.

En sus principios, la empresa debió sortear varios obstáculos como son: ser una organización nueva y sin ningún tipo de respaldo en el mercado, limitaciones económicas y de personal que permitan desde un principio dar el mejor servicio al público, sin embargo esto pudo equilibrarse con una atención muy personalizada y la distribución de productos con los más altos estándares de producción en el medio nacional, que posteriormente crearon lazos de confianza entre la empresa y cliente, permitiendo así perfilar a la organización como una opción en el mercado.

Una de las técnicas que marcaron a la empresa ha sido la atención al cliente, sin embargo la agilidad de sus distintas áreas así como el buen criterio para poder captar clientes claves, y ofrecer los productos que estos necesitan, han estado de la mano con el proceso constante de diversificación de productos que conforman el portfolio adecuado para permitir el crecimiento sostenible en el tiempo y el mantenimiento de carteras de clientes satisfechos con el servicio y productos. A la postre y con el pasar de los años, esfuerzo, dedicación, constancia y responsabilidad; lo que empezó como una pequeña empresa centrada en la distribución de productos derivados del polipropileno para las provincias de Azuay y Morona Santiago, hoy en día es una Pyme exitosa la cual puede pensar en satisfacer a sus clientes condensado sus opciones dentro de la oferta de bienes tanto nacionales como extranjeros que brindan una mayor rentabilidad y al mismo tiempo le permiten continuar con el principio de constancia y esfuerzo por servir mejor a sus clientes, ser una fuente de trabajo digna para sus colaboradores y las ideas de superación de sus fundadores.

1.2 Historia y Antecedentes

DICEM Cía. Ltda., tuvo origen como una empresa de tipo familiar en el año de 1993, bajo el nombre de Fabián Espinoza, (compañía con figura jurídica de persona natural); fundada en la ciudad de Cuenca – Ecuador.

Creada con el afán de comercializar productos derivados del polipropileno entre los cuales se puede nombrar: cintas plásticas, cabos, fundas, plásticos y envases; la organización tuvo sus principios de comercialización mediante relaciones comerciales con compañías productoras pertenecientes en su mayoría a la ciudad de Guayaquil (la primera compañía con la cual se tuvo contacto comercial fue Plastiempaques S.A.). La razón de comercializar con estas compañías se debió a que dentro de la ciudad antes mencionada, se encontraban las productoras con mayor renombre y a su vez con mejores estándares de calidad, los mismos que compaginaban en su segunda característica con uno de los principios de la empresa: la oferta de productos para la construcción de calidad.

En su principio, por la amplitud de cobertura que permitían los productos, y el capital, tanto financiero, como humano, el campo de acción de la empresa originalmente se centró en la atención a las provincias del Azuay y Morona Santiago (hoy en día muy importantes dentro de la cartera de clientes).

Con el pasar de los años y debido al incremento de productos en comercialización a los que tuvo acceso la empresa, y después de demostrar en el mercado su potencial como comercializador y ganar cuotas de participación positivas en sus primeros años; así como la necesidad financiera y empresarial de crecer se crea DICEM CÍA. Ltda. , en el mes de diciembre del año 2006 con el objetivo de ampliar el mercado (y por ende la cobertura a nivel regional) que en su principio la figura de Fabián Espinoza había logrado.

En la actualidad DICEM Cía. Ltda., aún es dirigida por su Fundador (el Sr. Fabián Espinoza A.) la compañía mantiene fuertes lazos comerciales con las empresas productoras pertenecientes a las ciudades más importantes del país como son: Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y demás. Dentro de su portfolio aún se encuentra como constante la comercialización de productos únicamente de fabricación nacional.

Al ser una empresa tipo Pyme, la organización cuenta con un número reducido de colaboradores (12 personas), quienes han sido catalogados por sus dirigentes como equipo de buena calidad y desenvolvimiento positivo.

Pertenecientes al gran porcentaje de distintas comercializadoras en el país, DICEM Cía. Ltda. , posee un gran diferenciador, factor clave de éxito, su trato con el cliente, su esfuerzo y tenacidad por el servicio y el compromiso de comercializar asegurando a su cliente-consumidor productos de la más alta calidad. Sin embargo, debido a que el mercado nacional se encuentra limitado en tecnología, pocas empresas han decidido mejorar sus esfuerzos y servicio pero, frente a los retos comerciales contemporáneos; se torna necesario brindar un amplio portfolio de productos, donde una característica clave puede considerarse el tener la capacidad de ofertar productos no solo de origen nacional, sino que también se debería aportar opciones internacionales las cuales permitan tener accesibilidad por parte del comprador, a la comparación y futura elección de productos

que se ajusten a sus exigencias; la misma característica servirá al comercializador en este caso entendido como DICEM Cía. Ltda. , para promocionarse como una organización con una amplia gama de oferta, en donde prima la calidad de los bienes que deben ajustarse a las necesidades puntuales del consumidor y su realidad.

En resumen; los valores de responsabilidad, empeño, esfuerzo, complementados con el entusiasmo y dedicación, el excelente servicio para con el cliente sumado a la valiosa aportación de un amplio stock en portafolio de bienes como opciones para el consumidor, han sido entre las más importantes las fórmulas que han permitido un conocimiento del mercado y un reconocido éxito en quince años de labor comercializadora, que hoy en día debido a las nuevas tendencias de comercialización a nivel mundial exigen, aparte de los elementos antes nombrados, surge la posibilidad de complementar e incrementar las opciones de oferta con productos del exterior que permitan tanto el crecimiento con índices favorables y sostenibles en el tiempo y a su vez la percepción de compromiso con el servicio y calidad.

1.3 Nichos y Mercados Actuales de DICEM Cía. Ltda.

Si es entendible que una empresa en sus inicios no posea cuotas de participación altas en el mercado, después de quince años en el sector industrial y la región para la cual la entidad realiza sus acciones; en la actualidad la empresa posee una importante cartera de clientes (495 códigos de clientes, según el Listado de Clientes del año 2008) de los cuales el 98% pertenecen al grupo de clientes que compran al por mayor y un reducido 2% que constan como consumidores finales, los mismos que dan la posibilidad de tener un margen de ganancia en algo superior al primer grupo.

Debido a que el sector industrial de la construcción al que se debe DICEM Cía. Ltda., es amplio, la variable que se ha considerado para definir a los potenciales clientes es su afinidad en el negocio con respecto a la construcción, así como el alcance que el mismo tiene en el sector geográfico donde se encuentra.

Se ha buscado como mercado, sectores de características en parte homogéneas (ya que se debe estar consciente que en un grupo nunca dos clientes – con similares perfiles- son

iguales) buscando la más certera gama de productos que necesitan y podrían ser necesitados en diferentes momentos por ellos.

Dentro de nuestro mercado, nos centramos en la especializada atención y distribución de material a segmentos específicos del mercado de la construcción como son:

- Ferreterías
- Municipios
- Ministerios de Desarrollo y Vivienda (MIDUVI)
- Comunidades agrícolas
- Contratistas

Dichos segmentos considerados como campos de acción y cobertura, se encuentran en zonas estratégicamente establecidos en la región a los cuales la empresa ha ido ingresando paulatinamente de acuerdo a su capacidad de respuesta y cobertura en el mercado, así como las opciones que el misma ha ido brindando a la empresa.

La cobertura geográfica a la que hoy en día se atiende bajo la figura de DICEM. CIA. LTDA. son las provincias de:

- Azuay
- Cañar
- Loja
- Morona Santiago
- Zamora Chinchipe (porcentajes mínimos de participación)

1.4 Proveedores y Productos Comercializados

En cuanto a las relaciones comerciales que mantiene DICEM. Cía. Ltda., la empresa las posee netamente con la industria nacional más importante del sector.

Por más de quince años, los valores que posee la compañía han demostrado a los productores la capacidad de respuesta efectiva en la comercialización de sus bienes,

siendo considerada una excelente opción como socio para la distribución de sus productos. Dicho desenvolvimiento, ha permitido que la empresa sea reconocida en el mercado como un importante eje distributivo de materiales para la construcción y la agroindustria dentro de la cobertura geográfica que la misma posee.

Entre las empresas más importantes con las que DICEM Cía. Ltda., mantiene relaciones comerciales se encuentran:

Plastiempaques S.A.: con la cual se comercializa cabos de polipropileno, elaborados con materia 100% virgen. Entre los principales productos están los Cabos para utilización en plantaciones, cintas de polipropileno, ovillos y madejas de hilo de polipropileno, cabos en general. En líneas estándar y Premium.

Eternit S.A.: planchas de eternit en diferentes medidas, ardex, teja resistencial, celonit (planchas para tumbados y cielos rasos), megaboard (tableros multiusos de fibrocemento). Cielos Rasos: suspendidos, continuos con bastión metálico y con madera. También se maneja en esta línea los sistemas constructivos en seco. Tanques Plásticos.

Rooftec S.A.: paneles de acero para techos y entresijos industriales, líneas económicas, residenciales, perfiles, zinc y productos complementarios

Plastidor S.A.: tuberías de PVC, para ventilación, desagües, en todas las medidas

Ideal Alambrec S.A.: clavos y grapas para múltiples usos, zarandas, tamices y telas metálicas; así como también mallas, gaviones, cables, dramix (fibra de acero para refuerzos de hormigón), barras y platinas, invernaderos, y tubos de acero .

Holviplas Makrotubo S.A.: tubería PVC para uso sanitario, para uso de presión, para riego, para canalización telefónica y eléctrica,

Novacero Aceropaxi S.A.: tubería mecánica, carpintería metálica, perfiles (estructurales, especiales y laminados).

AGA: electrodos comunes, especiales y gases para corte & soldadura.

1.5 Rol de la Empresa en el Sector Industrial

El sector industrial de la construcción y el agro son nuestra plataforma para el desarrollo de acciones; los mismos que debido a múltiples factores de la realidad nacional, tienen un potencial de crecimiento de considerable importancia en el país.

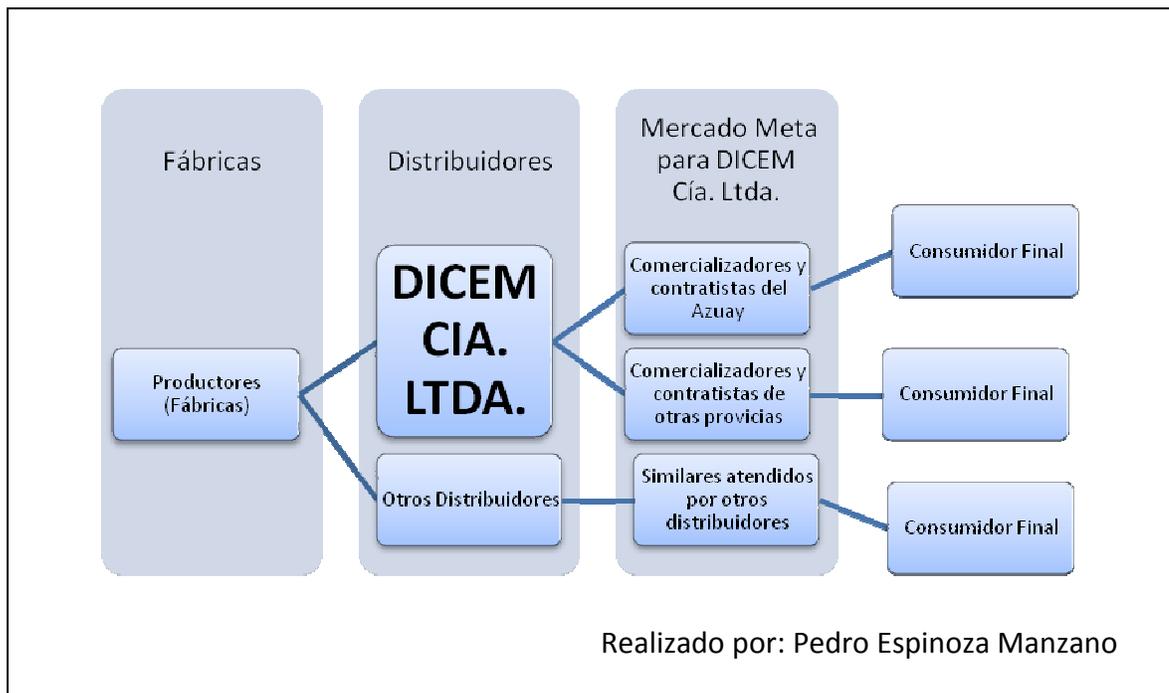
Fenómenos como la migración (en donde un gran porcentaje de las remesas es destinado para la construcción de inmuebles), especialmente en zonas del Azuay, Cañar y Loja, y el crecimiento de la tecnificación de la agroindustria, ávida de infraestructuras modernas para el mejoramiento de sus procesos, han sido las principales directrices para que la compañía, escoja a estos sectores como su target de mercado.

Dentro del Sector Industrial de la Construcción y el agro se encuentran cuatro escalafones en la línea de distribución del producto hasta el consumidor, estos son:

1. Fábricas.- productores de los insumos que son consumidos por el mercado.
2. Distribuidores Autorizados o Intermediarios.- quienes se encargan de la distribución de materiales tanto de producción nacional así como también extranjera hacia sus clientes mediante las diversas formas de comercialización que el mercado permita.
3. Clientes Comercializadores.- quienes compran al intermediario, para estos a su vez poder expedir el producto a los consumidores finales. A esta instancia del canal distributivo pertenecen muchos de los clientes de DICEM Cía. Ltda., es decir dentro del tercer nivel de la cadena encontramos: ferreteros grandes, o pequeños, comercializadores minoristas, etc.
4. Consumidor Final.- este es el último “jugador” en la cadena distributiva, el cual utiliza ya el producto para la finalidad original del mismo, el de construir inmuebles, y demás tipos de infraestructura. En este escalafón se encuentran: contratistas, constructores, ministerios de vivienda, particulares que hacen de la construcción su labor profesional, arquitectos, ingenieros, compañías constructoras, entre otros.

De todos los niveles que se han descrito en la cadena distributiva DICEM Cía. Ltda. , se encuentra en el segundo escalafón, lo que implica que la organización mantiene una muy directa relación con las fábricas productoras de los ítems comercializados. La Organización, ocupa un puesto estratégico en el canal, pues al ser el segundo de la cadena, implica la necesidades de contar con niveles de compra y venta relativamente altos, tener sistemas de logística eficientes, una amplia cobertura geográfica y la necesidad de ofrecer una extensa gama de productos que se ajusten a las diferentes necesidades del consumidor en cada uno de los sectores a donde la empresa tiene acceso, esto último refuerza el proyecto de proponer la creación de un departamento de Comercio Exterior que permita incrementar de una manera adecuada mejores y nuevos productos para comercialización efectiva entre sus clientes actuales y potenciales, expandiendo el mercado y sus posibilidades. Un diferenciador que tiene la empresa y otras dentro del segundo nivel antes mencionado es, la capacidad de negociación con las productoras quienes exigen niveles de compra altos, tornándose una barrera de entrada para quienes no cuentan con suficiente infraestructura, capital financiero y humano para emprender acciones de esta envergadura.

Gráfico 1.1 Esquema de actividades de la Empresa en el Sector Industrial



1. 6 Situación Actual de DICEM Cía. Ltda.

En palabras de los máximos dirigentes del grupo; la compañía ha tenido crecimiento favorable desde el inicio, aunque ha tenido que soportar grandes desafíos, entre los cuales está como uno de los más importantes el feriado bancario de 1999 y hoy en día la crisis financiera mundial, que ha dado un fuerte golpe a muchos de los sectores económicos del mundo siendo uno de los más afectados el de la construcción y los inmuebles, fuertemente relacionados con el desenvolvimiento de la empresa.

Según Alexandra Manzano (Gerente Administrativa), lo que comenzó como una empresa de tipo familiar, dedicada a la comercialización de productos plásticos en dos provincias del sur del país, ha ido incrementando su portafolio con nuevos productos, que debido al conocimiento del mercado y la experiencia en la comercialización de su fundador, han tenido un éxito positivo en los resultados, hasta lograr su constitución como Compañía Limitada; dentro de la categoría de empresas tipo PyME, hoy en día de gran importancia en la generación de riqueza para las naciones.

El posicionamiento como comercializadora, su reputación de responsabilidad y comercialización de “calidad”, sumado a su importante equipo de colaboradores, ha hecho de DICEM Cía. Ltda., una empresa de relativo éxito, reconocida por sus clientes, y que en la actualidad divisa nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo mediante la integración de productos importados, que permitiría su extensión y cobertura tanto geográfica como de participación de mercado, produciendo como consecuencia una mejor oferta para los clientes y el crecimiento sustentable.

1.7 Misión

“Comercializar dentro del Ecuador productos para la construcción y la agricultura que posean los más altos estándares de calidad y de las mejores marcas, preocupándonos siempre de brindar a nuestros clientes excelencia y soluciones efectivas a sus necesidades cada vez que entablemos una relación comercial en el corto, mediano y largo plazo.”

1.8 Visión

“Ser, en el mediano plazo una organización que cuidando el medio ambiente contribuya al bienestar y satisfacción de la comunidad mediante la distribución, a nivel nacional, de materiales para la construcción y la agricultura que aporten al desarrollo de la sociedad ecuatoriana.”

1.9 Objetivos

1. Liderar el mercado de comercialización de materiales para la construcción y el agro nacional.
2. Posicionarse como la mejor opción en los materiales distribuidos.
3. Incrementar el portafolio de productos que nos permitan diferenciarnos de empresas commodity en el sector industrial.
4. Brindar un servicio personalizado para nuestros clientes, incrementando su confianza en nuestra organización.

1.10 Organigrama General DICEM Cía. Ltda.

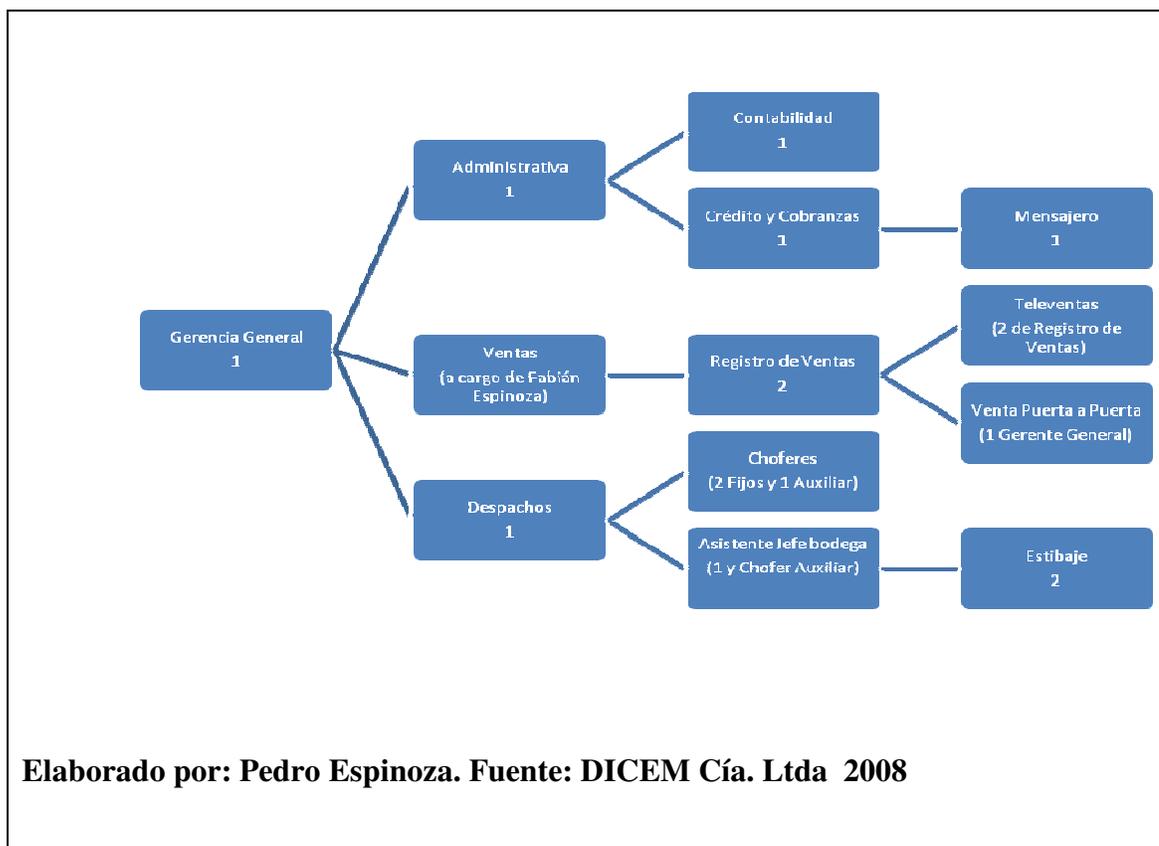
La empresa cuenta con 14 colaboradores, quienes se encuentran subdivididos en cuatro áreas de acción.

1. Gerencia General: 1 Persona
2. Administrativa: 4 personas
3. Ventas: 3 personas
4. Despachos : 6

Los 14 colaboradores realizan actividades en cuatro áreas específicas y sus subdivisiones, dentro de cada ramificación (por área) existen ciertas funciones compartidas y en otros casos las dos o más ramificaciones pueden estar realizadas por una sola persona.

A continuación se presentarán el organigrama actual de la empresa así como el número exacto de funcionarios por área y total del talento humano que posee la compañía.

Gráfico 1.2 Organigrama Actual de DICEM Cía. Ltda.



Elaborado por: Pedro Espinoza. Fuente: DICEM Cía. Ltda 2008

El total de Recurso Humano que poseen la institución, contando con sus dos máximos dirigentes, es de 14 personas, las cuales subdivididas en las distintas áreas; tienen a cargo el buen desempeño de la organización.

La disposición interna de la compañía no cae en el mecanicismo, es decir no llega a: “ser una burocracia... en la que existe mucha especialización y centralismos” (Stephen P. Robbins, 2002, p.166); ni tampoco es orgánica (contrario del mecanicismo). Al ser una organización tipo PyME; esta empresa se inclina hacia lo que podría ser la estructura orgánica, siempre manteniendo cierto grado de jerarquía, especialmente identificada en el respeto y mayor autoridad de la dirigente administrativa y el Gerente General quienes por mayor tiempo de permanencia y conocimiento del negocio, posee cierto grado de control que a su vez supone un compromiso más directo con el buen funcionamiento de la organización.

Un punto a ser tomado en cuenta es el carácter de poco burocrático, siendo en ciertos casos muy sencillo llegar hasta los máximos dirigentes y el notar como estos si bien tienen un cierto grado de jerarquía (alta) también realizan funciones básicas como es el caso de la Gerencia General, que hasta cierto punto se constituye en la base de ventas más personalizada que maneja la compañía, pues quien se encuentra a cargo de la Gerencia, también maneja el área de Ventas y la Personalización en el servicio.

Específicamente, para la organización que se está describiendo; las cadenas de control son bastantes definidas como se puede ver en el organigrama, pues este, permite que el tramo de control sea manejable, no solo por una correcta definición de la relación entre jefe y subordinado sino también debido al grado de conocimiento y número reducido de integrantes del equipo de trabajo.

1.10.1 Funciones por Área de la Compañía

Conforme al organigrama y mediante una entrevista al personal de DICEM, se ha establecido una valoración de cargo por el cual se ha podido identificar, cuales son las principales funciones de cada área y cargo.

Basándonos en la introducción realizada en el punto anterior, referente al organigrama al cual se atiene la empresa en este momento, y complementándolo con la interpretación de información otorgada por los funcionarios de la institución, se han identificado los roles de cada área y las responsabilidades que cada valor humano debe cumplir para con la empresa y el cliente.

1.10.1.1 Gerencia General

La Gerencia General de la empresa tiene a cargo la coordinación de las tres áreas subordinadas a la misma: Administrativa, Ventas y Despachos; El Gerente General de la organización, tiene como responsabilidades:

1. Contacto Directo con los Gerentes de Ventas de las fábricas proveedoras
2. Cálculos de costos y venta de los productos (Análisis de rentabilidad)
3. Manejo de Listados de Precios
4. Contacto con Administración y Dirección del equipo de ventas
5. Contacto y atención a clientes V.I.P. así como en casos especiales
6. Control y aprobación de devoluciones
7. Compras y manejo de stock de productos
8. Coordinación de transporte
9. Revisión y aprobación de facturación
10. Ventas y Cobranzas a clientes normales y V.I.P, en giras de negocios
11. Control de Personal (Facturación, Ventas, bodegas, Despachos)
12. Control periódico de Activos para transporte de mercaderías
13. Coordinar acciones de expansión mediante coordinación con el equipo administrativo y de ventas.
14. Analizar nuevas estrategias de venta y tendencias del mercado (identificación de oportunidades)
15. Estar informado de las nuevas tendencias y principales noticias en el mercado y sector industrial.

1.10.1.2 Administración

El Área de Administración, a cargo de la Sra. Alexandra Manzano M., es la principal área de colaboración y comunicación para la gerencia general en cuestiones de control y manejo (financiero especialmente) de la empresa.

Al ser un área administrativa, esta tiene a su cargo las responsabilidades de:

1. Revisión de Costos con referencia a listas de proveedores
2. Revisión de Asientos Contables
3. Costos en ventas
4. Control y Administración de Gastos Bancarios y Administrativos
5. Coordinación de las otras áreas de la empresa junto a la Gerencia General
6. Administración y Control sobre planificación y la coordinación financiera de toda la empresa.

Esta dependencia de la empresa, es un área de coordinación de acciones y la de control sobre las responsabilidades que la misma tiene, también realiza administración y control sobre planificación y la coordinación financiera de toda la empresa.

1.10.1.2.1 Contabilidad

Esta dependencia del área administrativa, está en la actualidad a cargo de Zoila Ulloa C.P.A y se encarga del correcto funcionamiento contable de la empresa, tiene a cargo:

1. Ejecución de los Roles de Pago
2. Elaboración de las Planillas del IESS
3. Realización de las Declaraciones del IVA y Retenciones
4. Elaboración del Balance General
5. Elaboración del Balance de Resultados (PyG)
6. Creación de Anexos Transaccionales y el desglose de todas las declaraciones y retenciones)

1.10.1.2.2 Crédito y Cobranzas

Dentro del área administrativa de DICEM Cía. Ltda., también se encuentra la dependencia de crédito y cobranzas, a cargo de la Ing. Comercial Tersi Plaza quien realiza las siguientes tareas:

1. Ingreso de Facturas de Gastos y Retenciones en la Fuente
2. Pagos a Proveedores
3. Manejo de Cuentas por Pagar
4. Manejo de Cuentas por Cobrar
5. Realización de la Conciliación Bancaria
6. Manejo de Depósitos
7. Cobro de Facturas

1.10.1.2.3 Mensajería

Aunque las responsabilidades del cargo y las labores que realiza quien se encuentra en la dependencia no son técnicas con respecto al proceso de administración, la mensajería se convierte en una de las herramientas más directas y personales para el flujo de información entre la organización y el exterior. Entre las acciones cotidianas que realiza:

1. Mensajería
2. Agente Cobrador
3. Limpieza
4. Brindar apoyo en bodega y estibaje

1.10.1.3 Ventas

Dependencia, que informa de sus acciones directamente a la gerencia general y coordina acciones con el área encargada de la administración de la empresa, es una de las más importantes al interior como al exterior de la organización.

Ventas está conformada por tres personas; quienes manejan los sistemas de ventas que la empresa ha venido ejecutando a lo largo de su historia, mediante un proceso de registro de ventas, se lleva control del buen funcionamiento de las técnicas de venta que mejores resultados le han dado a la compañía: tele-ventas (venta telefónica) y el servicio de venta puerta a puerta.

1.10.1.3.1 Registro de Ventas

Como su mismo nombre lo indica, la ramificación del área registra y lleva control de las ventas que va realizando la compañía a lo largo del año comercial.

Al interior de esta dependencia se encuentran dos personas y dentro de las acciones que se realizan en el Registro de Ventas encontramos:

1. Atención al Cliente y proceso de venta telefónica (tele-venta)
2. Facturación
3. Manejo y Control de Inventarios (faltantes, averías, devoluciones)
4. Elaboración de notas de Crédito
5. Elaboración de Proformas de Venta
6. Coordinación de Transporte de Mercaderías
7. Emisión de Certificados Comerciales
8. Ingresos de Retenciones a clientes en el sistema
9. Elaboración de Notas de Pedido
10. Elaboración de Cartera de Cobros a nivel nacional
11. Administración de Suministros de Bodega y Oficina
12. Ventas en local y cobros
13. Control de Archivo
14. Coordinación con el departamento de Despacho.

1.10.1.3.2 Tele-ventas

Que se refiere estrictamente a la atención telefónica para el cliente y el proceso de comercialización vía telefónica.

1.10.1.3.3 Ventas Puerta a Puerta

La venta y atención al cliente en su local.

Todos los procesos que realizan las ramificaciones de venta telefónica y puerta a puerta, se lo realiza a nivel nacional, de acuerdo a un proceso de planificación de ventas que permite la atención total de la cobertura geográfica a cada uno de los sectores del país a donde llegan los productos comercializados por la empresa.

1.10.1.4 Despachos

El equipo de despachos, se encuentra a cargo de los procesos de distribución de material para la construcción y agricultura en los diferentes destinos a los cuales el departamento de ventas ha visto convenientes lleguen los insumos que provee DICEM Cía. Ltda. Esta área, guarda una estrecha relación con el Área de Ventas que en su momento debe coordinar acciones de envío de mercadería así como coordinar con el Área Administrativa la recepción de insumos de los proveedores.

Despachos tiene una relación muy cercana con los departamentos: administrativo y de ventas sin embargo las tres dependencias, rinden informe de acciones a la gerencia general. El equipo se encuentra conformado por 6 personas, debido a la velocidad que se necesita en la distribución de los materiales al cliente. El equipo está conformado por:

1.10.1.4.1 Jefe de bodega

En el cargo se encuentra el Sr. Richard Macas y su responsabilidad para con el departamento consta de:

1. Recepción de Mercaderías
2. Despacho de Mercaderías
3. Reportes de inventario
4. Limpieza de la Planta
5. Jefe de Personal para bodega
6. Colaboración con el estibaje

1.10.1.4.2 Choferes

La empresa cuenta con dos choferes de planta y un auxiliar, sus funciones son:

1. Revisión y mantenimiento de vehículos
2. Transporte de Materiales en los vehículos de la empresa.
3. Colaboración con el estibaje
4. Colaboración con la limpieza

1.10.1.4.3 Estibadores

El equipo de estibadores tiene la responsabilidad de recibir la mercadería y entregar la misma en los distintos puntos a los que se ha comercializado por parte del equipo de ventas.

1.11 Presentación de los Niveles de Venta por Producto de DICEM. Cía. Ltda.
(Análisis a las Ventas y su peso en la Empresa.)

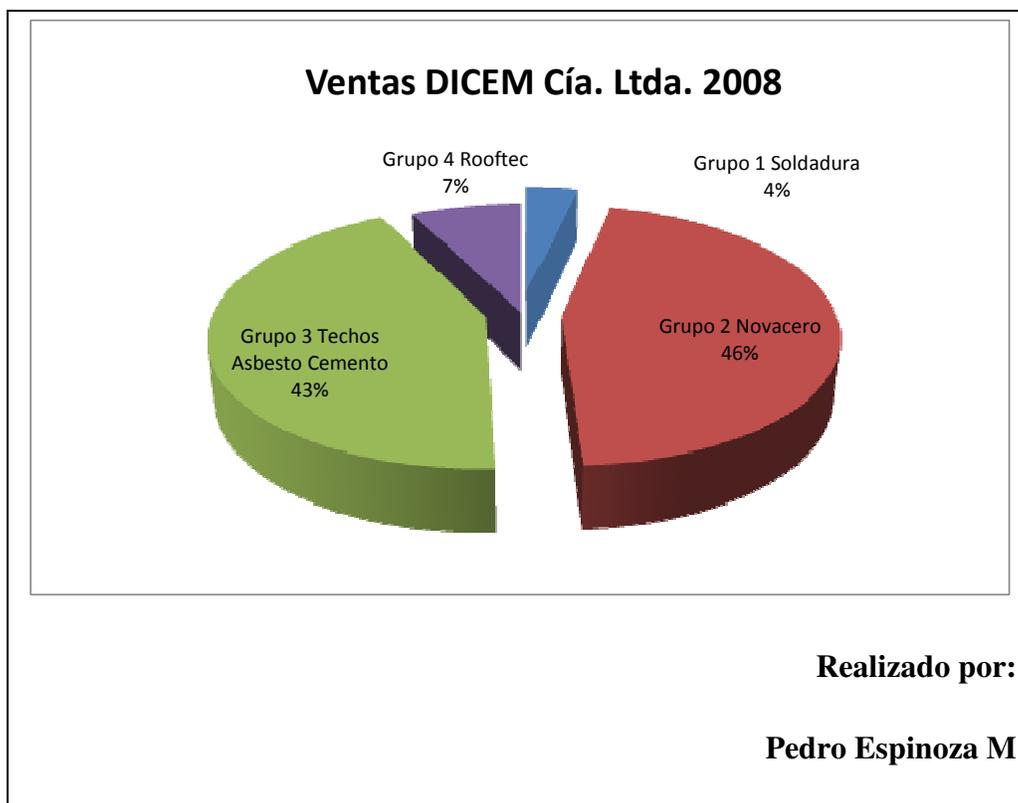
Tabla 1.1 Ventas de DICEM Cía. Ltda. (2008)

Ventas DICEM Cía. Ltda. 2008		
Grupo	Valor	Peso %
Grupo 1 Soldadura	125608,09	3,59%
Grupo 2 Novacero	1599182,84	45,72%
Grupo 3 Techos Asbesto Cemento	1511075,89	43,20%
Grupo 4 Rooftec	261772,77	7,48%
Total Ventas 2008	3497639,59	100,00%

Realizado por:

Pedro Espinoza M

Gráfico 1.3 Gráfico de las Ventas por grupos DICEM Cía. Ltda. (2008)



Si interpretamos el gráfico, fácilmente se puede notar que las ventas de la compañía, se basan en dos grupos de productos (Asbesto-Cemento, y Novacero), los cuales, conforman el 89% de las ventas anuales de la empresa.

Aunque el nivel de ventas es aceptable para una empresa “pequeña”, surge un problema; la rentabilidad depende en casi el 90% de dos grupos, lo que significa una peligrosa dependencia de la supervivencia de la organización, puesto que si surge cualquier inconveniente con estos productos, o proveedores la empresa virtualmente desaparecería.

Gráfico 1.4 División de las Ventas Soldaduras (Subdivisiones)

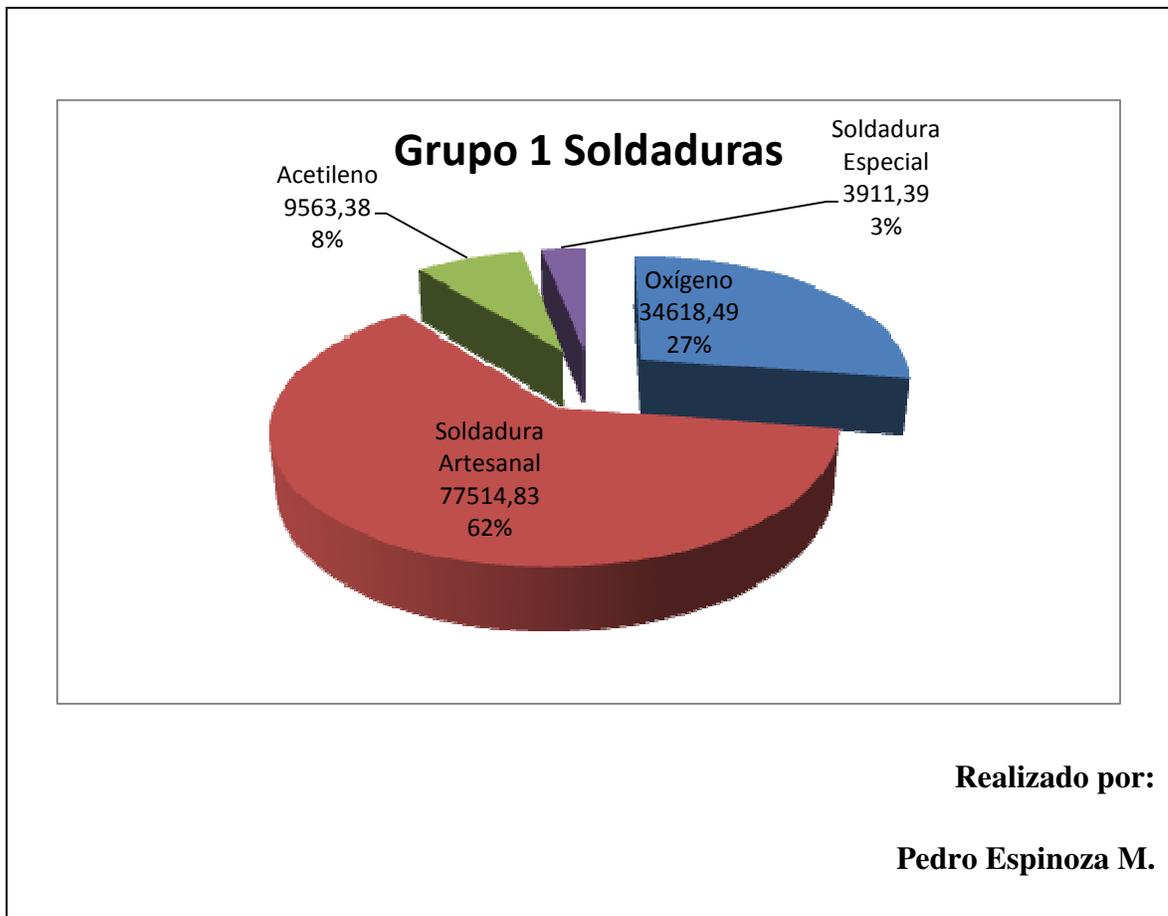


Gráfico 1.5 División de las Ventas Novacero (Subdivisiones)

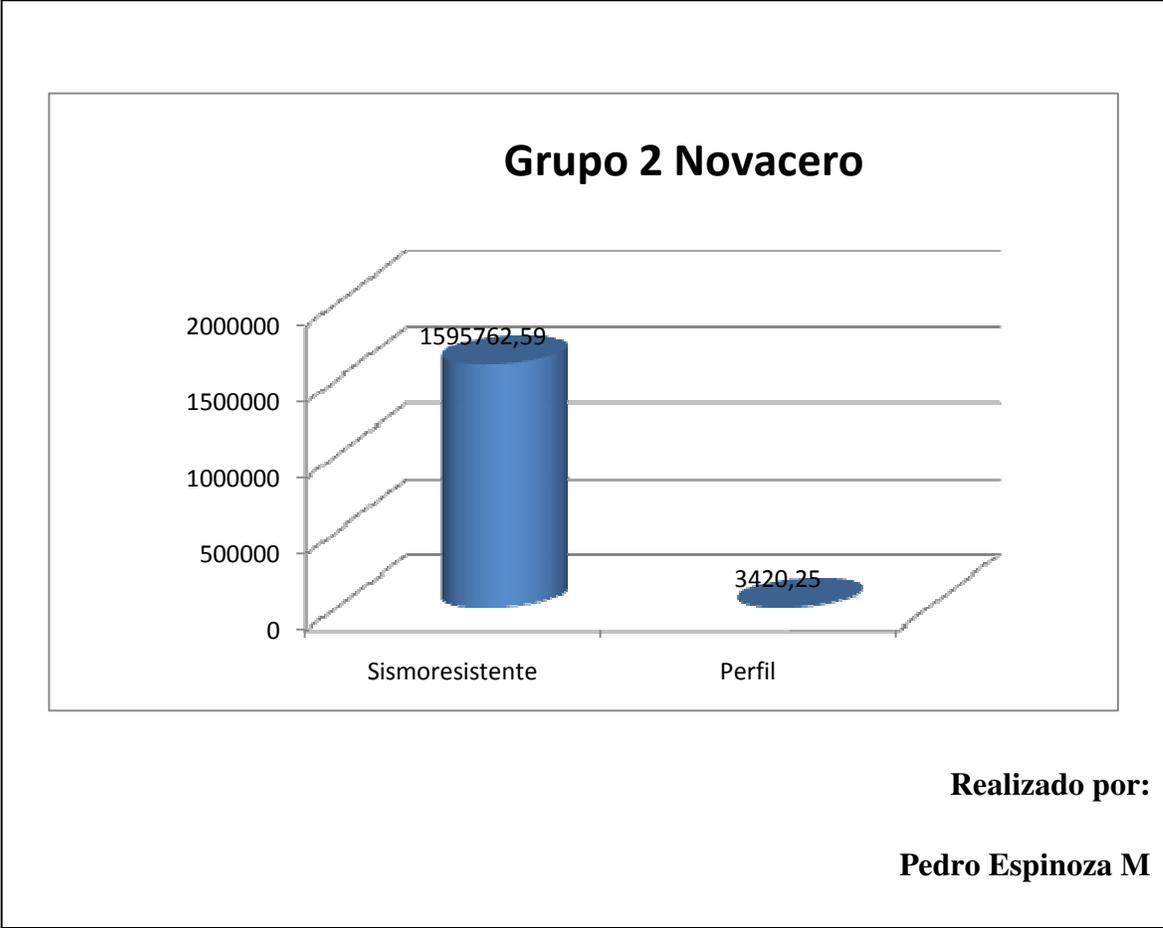


Gráfico 1.6 División de las Ventas Techos de Asbesto Cemento (Subdivisiones)

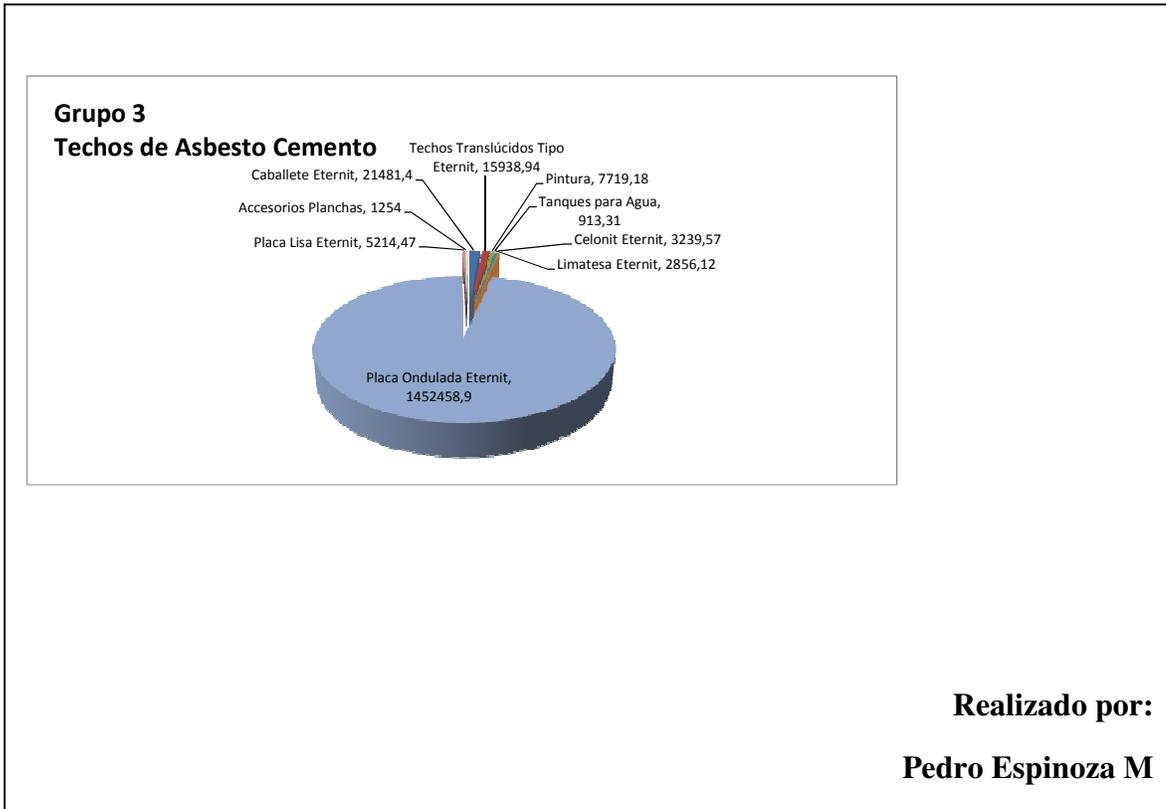
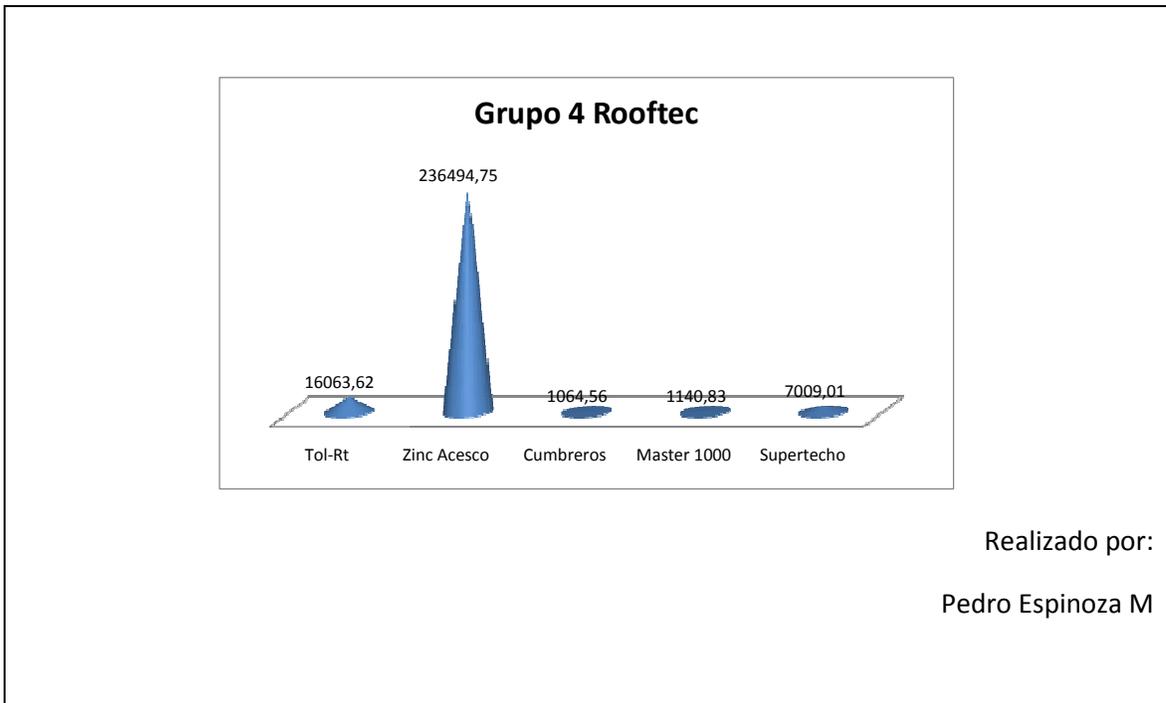


Gráfico 1.7 Gráfico de las Ventas Rooftec (Subdivisiones)



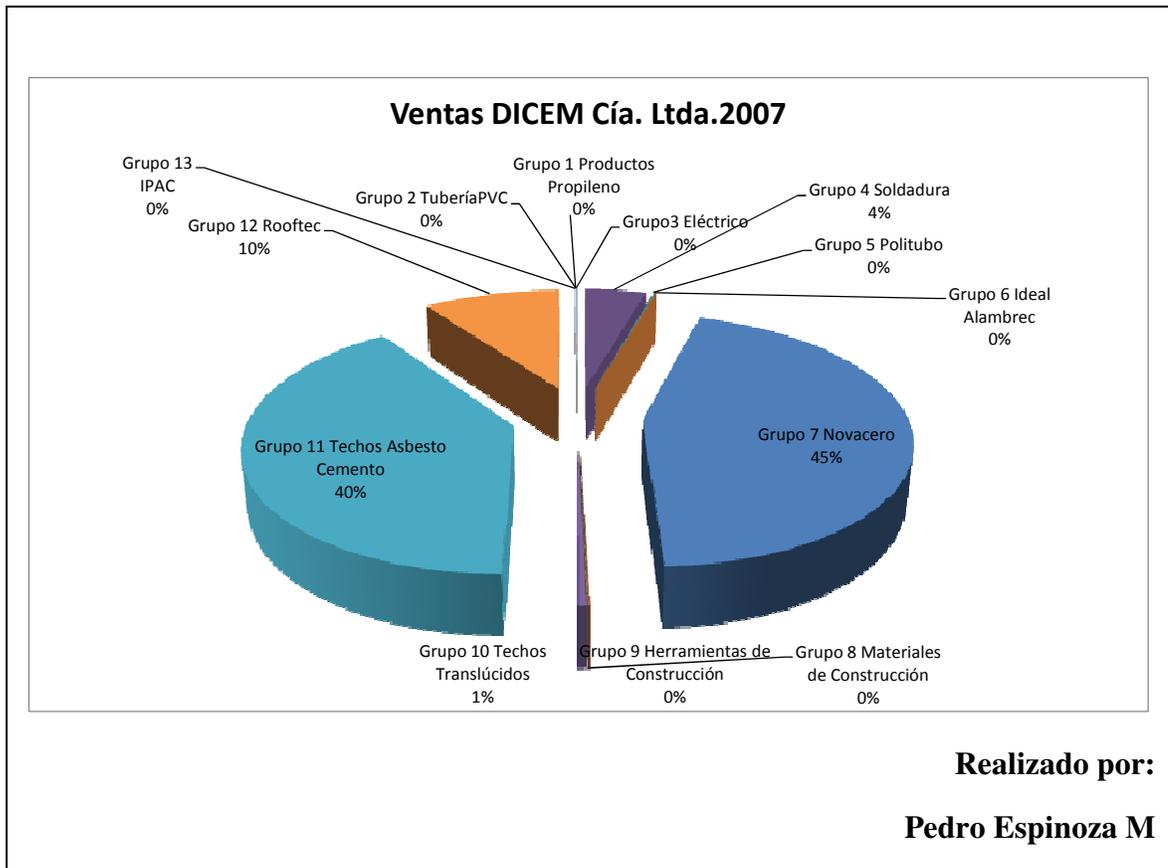
Conclusión sobre Niveles de Venta por producto: al igual que se pudo observar, en el gráfico de ventas totales de DICEM Cía. Ltda. en el 2008, las ventas de cada grupo permite observar una dependencia de cada grupo hacia un tipo de producto que en la mayoría de los casos, a pesar de tener una diversificación amplia de productos, es riesgosa la dependencia de proveedores para mantener niveles de venta óptimos.

Tabla 1.2 Ventas DICEM Cía. Ltda. (2007)

Ventas DICEM Cía. Ltda. 2007		
Grupo	Valor	Peso %
Grupo 1 Productos		
Propileno	356,32	0,01%
Grupo 2 TuberíaPVC	58,24	0,00%
Grupo3 Eléctrico	269,57	0,01%
Grupo 4 Soldadura	105287,78	4,39%
Grupo 5 Politubo	2762	0,12%
Grupo 6 Ideal		
Alambrec	1011,76	0,04%
Grupo 7 Novacero	1075722,03	44,90%
Grupo 8 Materiales de Construcción	2103,74	0,09%
Grupo 9 Herramientas de Construcción	790,2	0,03%
Grupo 10 Techos Translúcidos	9614,54	0,40%
Grupo 11 Techos Asbesto Cemento	960539,13	40,09%
Grupo 12 Rooftec	234969,2	9,81%
Grupo 13 IPAC	2208,14	0,09%
Total Ventas 2007	2395692,65	100,00%

Realizado por:
Pedro Espinoza M

Gráfico 1.8 Ventas DICEM Cía. Ltda. (2007)



Interpretación.- Aunque en el año 2007, existía una diversificación más amplia de productos (que después se unificó en cuatro grupos durante la transición 2007 – 2008), aún existe una dependencia de los dos grupos anteriores: Asbesto Cemento y Novacero.

Tabla 1.3 Ventas (Cuadro detallado) DICEM Cía. Ltda. (2007)

Ventas DICEM Cía. Ltda. 2007		
Grupo	Producto	Ventas 2007
Grupo 1 Productos de Propileno	Cabos y Coredeles	356,32
	Total Grupo	356,32
Grupo 2 Tubería PVC	Tubería de Ventilación Makrotubo	58,24
	Total Grupo	58,24
Grupo 3 Eléctrico	Cables Rígidos Cablec	269,57
	Total Grupo	269,57
Grupo 4 Soldadura	Helio	396,65
	Oxígeno	22740,66
	Soldadura Artesanal	73355,14
	Acetileno	2474,27
	Soldadura Especial	6302,91
	Pintura de Mantenimiento de Cilindros	18,15
Total Grupo	105287,78	
Grupo 5 Politubo	Utilización Varios Neplast	2260,00
	Utilización Varios Proceplast	435,60
	Accesorios Politubo	66,40
	Total Grupo	2762,00
Grupo 6 Ideal Alambrec	Tubos y Varillas	809,56
	Grampas	202,19
	Total Grupo	1011,75
Grupo 7 Novacero	Ángulos	77,87
	Zinc	27,14
	Sismoresistente	1066490,36
	Perfil	9126,66
Total Grupo	1075722,03	
Grupo 8 Materiales de Construcción	Pintura	2103,74
	Total Grupo	2103,74
Grupo 9 Herramientas de Construcción	Tanques para Agua	790,20
	Total Grupo	790,20
Grupo 10 Techos Translúcidos	Tipo Eternit	9614,54
	Total Grupo	9614,54
Grupo 11 Techos Asbesto Cemento	Caballete Eternit	4234,80
	Limatesa Eternit	179,00
	Celonit Eternit	1672,72
	Placa Ondulada Eternit	951436,41
	Placa Lisa Eternit	2778,59
	Eterboard	237,60
Total Grupo	960539,12	
Grupo 12 Rooftec	Tol-Rt	14780,18
	Zinc Asesco	219059,59
	Cumbreros	934,04
	Supertecho	195,40
	Total Grupo	234969,21
Grupo 13 IPAC	Canales	2208,15
	Total Grupo	2208,15
Total Ventas 2007		2395692,65

Realizado por:

Pedro Espinoza M

Gráfico 1.9 Ventas (2007) Grupo 4 Soldadura

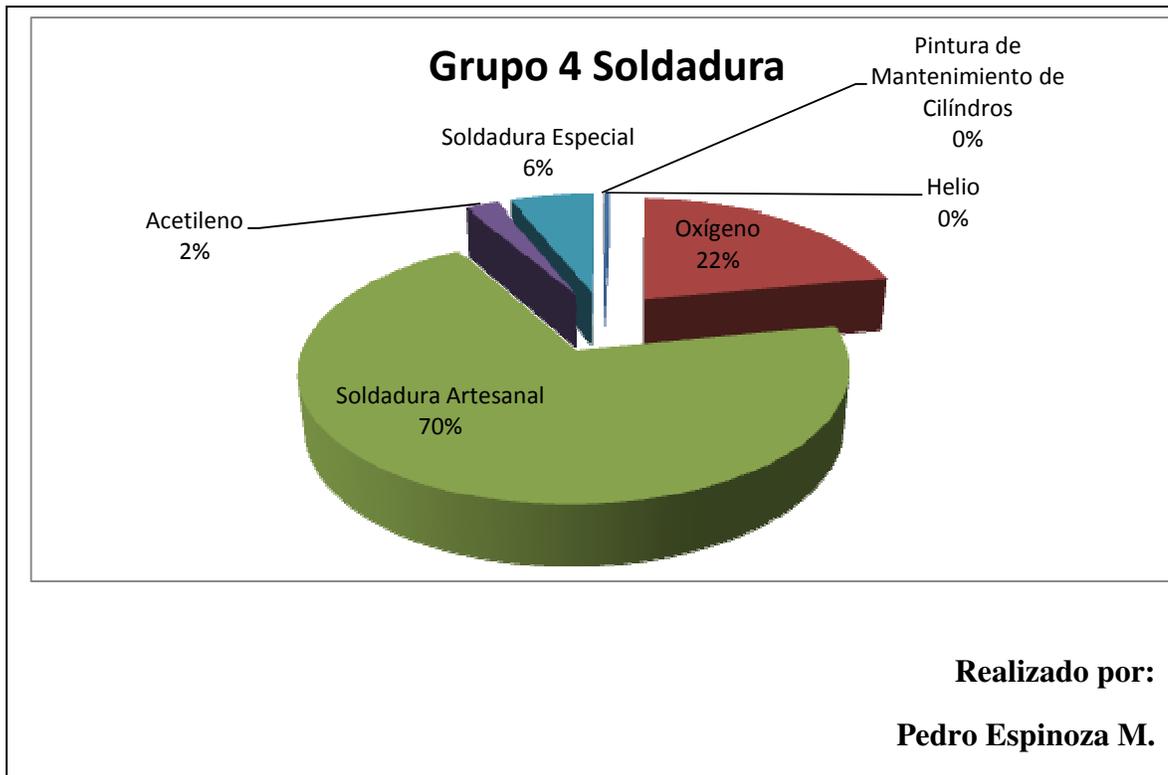


Gráfico 1.10 Ventas (2007) Grupo 5 Politubo

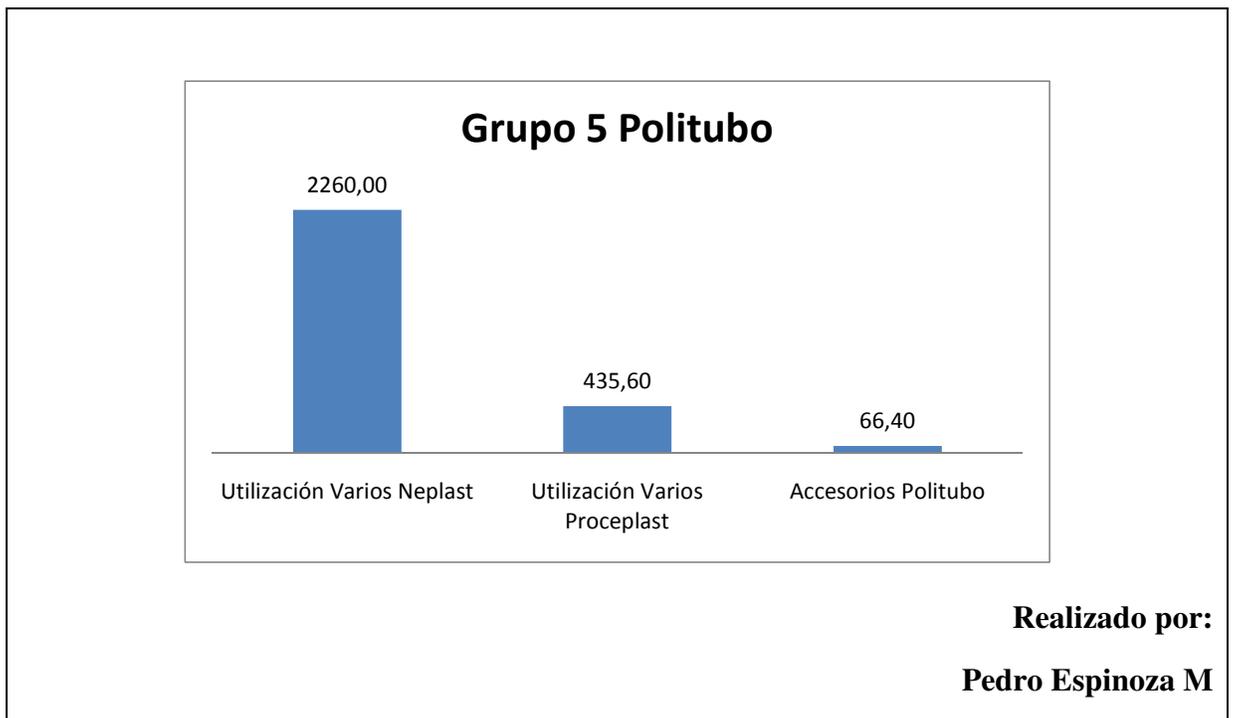


Gráfico 1.11 Ventas (2007) Grupo 7 Novacero

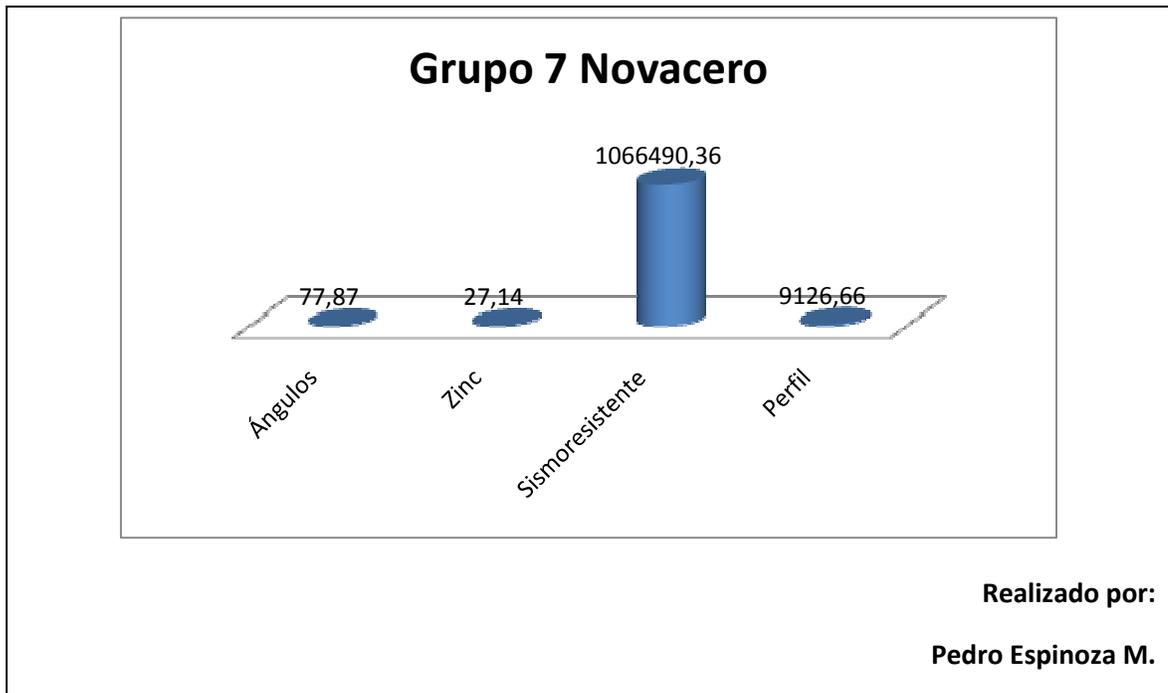


Gráfico 1.12 Ventas (2007) Grupo 11 Techos Asbesto Cemento

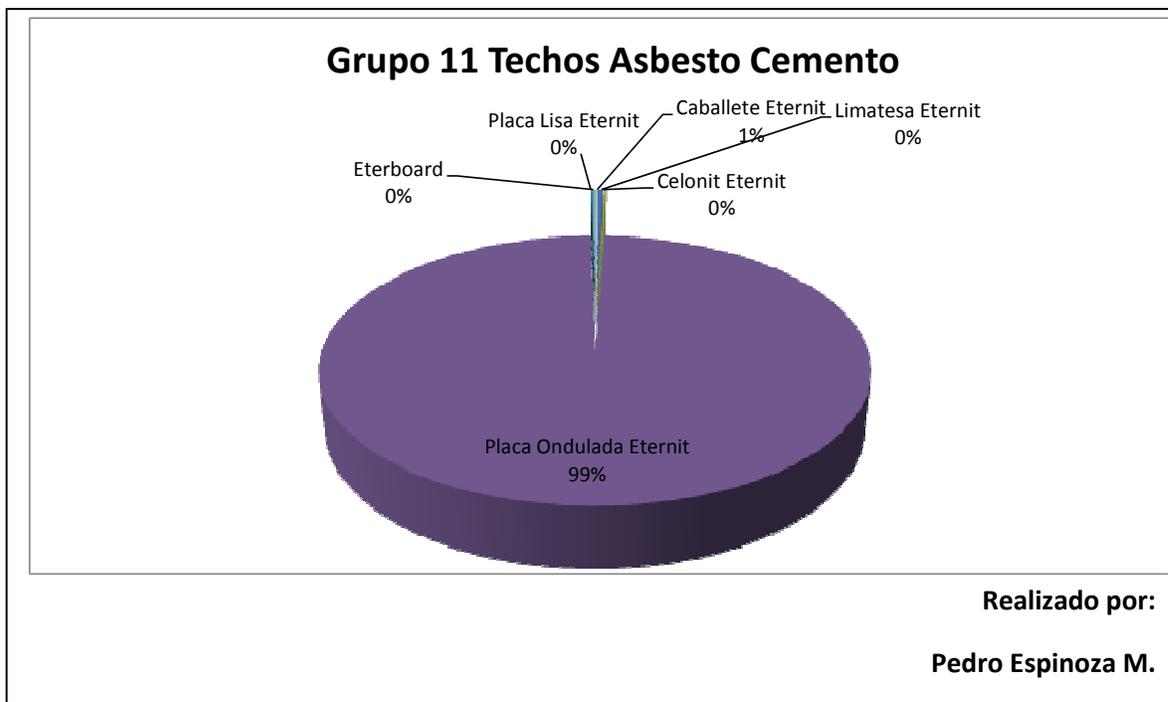


Gráfico 1.13 Ventas (2007) Grupo 12 Rooftec



Al igual que en el año 2008, existe al interior de cada grupo, una dependencia de productos, que de igual manera desencadenó en una extrema dependencia sobre determinados productos, que proponía ya acciones para eliminar la excesiva dependencia de proveedores.

Tabla 1.4 Cuadro comparativo de Ventas (2007 – 2008) DICEM Cía. Ltda.

Cuadro Comparativo de Ventas: DICEM Cía. Ltda 2007 - 2008				
Grupo	2008	2007	Variación \$	Variación %
Productos Propileno	Eliminado	356,32	-	-
Tubería PVC	Eliminado	58,24	-	-
Eléctrico		269,57	-	-
Soldadura	125608,09	105.287,78	20.320,31	0,193
Politubo	Eliminado	2762,00	-	-
Ideal Alambrec	Eliminado	1011,76	-	-
Novacero	1599182,84	1075722,03	523460,81	0,48661
Materiales de Construcción	Eliminado	2103,74	-	-
Herramientas de Construcción	Eliminado	790,20	-	-
Techos Translúcidos	Eliminado	9614,54	-	-
Techos de Asbesto Cemento	1511075,89	960539,13	550536,76	0,57315
Rooftec	261772,77	234969,20	26803,57	0,11407
IPAC	Eliminado		-	-

Realizado por:
Pedro Espinoza M

Tabla 1.5 Ventas DICEM Cía. Ltda. (2008 y 2007) Valor y Porcentaje de Crecimiento

DICEM Cía. Ltda. Ventas Totales			
Ventas 2008	Ventas 2007	Crecimiento \$ 2007 - 2008	Crecimiento % 2007 - 2008
3497639,59	2395692	1101946,94	45,99%

Realizado por:
Pedro Espinoza M

Conclusiones sobre el análisis a las ventas del Grupo DICEM

Si volvemos a revisar los niveles de ventas, así como la Tabla 1.5 que nos explica la variación porcentual referente al crecimiento de las ventas para DICEM Cía. Ltda., tan solo en un año, es sencillo identificar el potencial crecimiento que tiene la empresa dentro de su sector industrial. DICEM Cía. Ltda., incrementó en casi un 50% sus ventas.

Sin embargo, al analizar los reportes de ventas así como los proveedores de los insumos comercializados se ve un serio problema; la marcada inclinación hacia la venta de determinados grupos de productos, que limitan el campo de acción de la empresa así como también la ubica en una situación riesgosa. Pues, si se analiza la volatilidad que hoy en día sufre la economía debido a factores de mercado como los externos al mismo, el depender de determinados productos limita el poder de negociación de la compañía frente a sus proveedores, así como pone en riesgo los ingresos de la organización ante eventuales caídas de precio, demanda o simplemente la entrada de un sustituto a menor precio.

Depender en un 89% de tan solo dos grupos de productos, significa para la compañía problemas y limitaciones tales como:

1. Estancamiento de niveles de participación en el sector a futuro.- debido a que la dependencia de comercializar solo un producto, no permitiría expandir acciones a clientes que no tienen el perfil de compra de los insumos ahora comercializados.

2. El ciclo de vida del producto es una amenaza para las ventas a medida que el ciclo de vida del producto al que la compañía se deben, va llegando a su final. Así también se podría sentir un decrecimiento de las ventas y mayor dificultad para comercializar. La matriz BCG advierte que un producto tiene vida útil definida.
3. La llegada de productos sustitutos de menor valor pueden poner en riesgo a los productos que ahora comercializa la institución.
4. Limitante de los perfiles de clientes que podemos atacar, acorta la posibilidad de expandir la participación de mercados.
5. Dependencia sobre las relaciones comerciales de una compañía; puesto que se puede perder la capacidad de negociación significa perder control sobre aspectos fundamentales en políticas de compra para con los proveedores.

En este sentido, el contar con un área que permita explorar nuevas bienes comercializables, que signifique una expansión de la posibilidad de venta a perfiles de clientes diferentes o complementarios permitiría la reducción de dependencia de proveedores y la disminución del riesgo en niveles de ventas; esto es una opción que debería ser tomada en cuenta por DICEM Cía. Ltda.

La inteligencia comercial en la búsqueda de proveedores y nuevos negocios, y la pertinente tramitación de importaciones condensadas en un área de trabajo adecuada con un talento humano calificado significa entre otras posibilidades el crecimiento de la institución que intenta dejar a un lado la dependencia del proveedor nacional y expandir sus fronteras de negociación y participación de mercado.

Capítulo 2

2 El Comercio Exterior (Importaciones) y DICEM Cía. Ltda.

Dentro de las nuevas formas y desafíos que tiene la comercialización a nivel mundial, determinados por nuevos esquemas en la forma de hacer negocios, se encuentra la comercialización internacional, que en un concepto básico podría definirse como: “la compra y venta de bienes, servicios y tecnología, que se puede dar en forma bilateral, unilateral o multilateral, entre diferentes tipos de personas que forman un país con el fin de mejorar el nivel de vida” (FEDEXPOR, 2001, p 180).

Por otro lado, tomando en cuenta que nos encontramos en un país democrático, que “permite la libertad comercial”; y que las empresas puedan brindar el más amplio surtido en sus productos es, más que una ventaja una necesidad que permite a las empresas diferenciarse por una diversificación de productos y servicios. “Traer el mundo comercial al alcance del consumidor”.

El comercio internacional, permite la interactividad de las naciones de una forma positiva para el desarrollo interno de los estados, debido a que por un lado permite que el consumidor tenga amplias gamas de producto y opciones a su alcance, permite ampliar su criterio para escoger dependiendo de la especialización de productos; mientras que al mismo tiempo obliga de cierta manera a que la industria nacional no detenga sus esfuerzos en producir bienes, sino que realice esfuerzos por mejorar el producto mediante el incremento de las tecnologías y calidad

En este mismo caso permite a las empresas importadoras ofertar bienes que no son posibles obtenerlos de entre la producción nacional, dando mejor servicio a su demanda y mejorando su reputación y niveles de venta, sin dejar de lado que estas acciones, permiten un incremento en las fuentes de trabajo para especializados en el campo del comercio internacional (importaciones).

2.1 Importaciones (Negocios Internacionales)

Las importaciones, definidas por la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) como: “el ingreso de bienes, servicios o tecnología de cualquier parte del mundo, hacia el país que los adquirió, que se constituye en el destino final del bien o servicio” (FEDEXPOR, 2001, p. 6), son un camino viable hacia la búsqueda de la rentabilidad de las empresas, cuando estas encuentran accesibles ciertos nichos en mercados insatisfechos o que incluso no cuentan con la oferta adecuada para sus necesidades.

Sin embargo, quienes importan, o planean ingresar en esta actividad, deben tener en cuenta que los motivos para que sus compañías ingresen dentro de este campo sean lo suficientemente fuertes para hacerlo, así como también cuidar que, la empresa tenga la capacidad de soportar las inversiones que se deben realizar para que traer bienes desde el extranjero sea una acción comercial rentable y exitosa.

Actividades comerciales que supongan la relación pública con otras entidades condicionan a la empresa a mostrar madurez y seriedad, eficiencia, y respeto hacia sus socios comerciales, más aun si se trata de organizaciones fuera del territorio nacional, pues la empresa se constituye como una carta de presentación comercial del país; sin descuidar la idea de que la manera de hacer negocios condicionara a la empresa para cualquier acción futura en mercados extranjeros. Es decir para hacer negocios internacionales, sean de importación o exportación, la empresa, en este caso DICEM Cía. Ltda. , sin previa experiencia en importaciones debe tener una preparación previa a los actos de importación así como la necesidad de contar con capital humano especializado en las relaciones internacionales y los procesos de compra-venta con el extranjero que le permitan desarrollar con eficiencia cada uno de los trámites que rigen a los sistemas de importación.

Retomando el campo de acción empresarial, la ventaja comparativa señala que: “un país comerciará con otros países aún cuando sea absolutamente más eficiente o más ineficiente en la producción de todos los bienes”.

Según este principio, los países se especializan en la producción de los bienes que se pueden fabricar con costo relativamente menor” (www.scribd.com, 2000) En este marco conceptual, uno de los roles que debe constar al interior de la organización, se centra en la identificación de las oportunidades comerciales que el exterior puede brindar a la institución dependiendo de la especialización que las naciones tienen en el mercado o han demostrado ser más eficientes en su fabricación a lo largo del tiempo; permitiendo que la empresa pueda tomar las mejores opciones del mercado internacional y las coloque al alcance de su mercado mediante ágiles procesos de introducción de bienes extranjeros al territorio nacional.

Las importaciones, significarán en un principio una necesidad de preparación y ajuste para todas las áreas de la empresa, que DICEM Cía. Ltda., posee.

El importar supone un compromiso del Área Administrativa, que maneja las finanzas, de donde se contará con los fondos que permitan la adquisición de bienes y la tramitación oportuna de requisitos para poder pagar por servicios y costos que impliquen tener los bienes extranjeros en la locación de la empresa, los financieros también permiten conocer la capacidad de compra para obtener el mejor precio del exterior y que permite calcular cuan conveniente resulta comercializar bienes importados.

El Área de Ventas también juega un rol importantísimo, es en primera instancia al área que informa a la empresa sobre las nuevas tendencias del sector industrial, que podrían ser una oportunidad potenciabile mediante la oferta de bienes importados; pues de ellos depende que la mercadería extranjera tenga un ingreso positivo en el mercado, y permitirá que los mismos nos retribuyan con mayor participación en el mercado, y mejoren los niveles de rentabilidad de la empresa. El compromiso de este departamento en este punto es que conozca a la perfección el bien sujeto de comercialización y que lo potencie como una buena alternativa para las necesidades del consumidor.

Estos departamentos, sumados a la dirección de la Gerencia General, y un departamento que surge como necesidad, el de Comercio Exterior para importaciones, conforman las bases sobre las cuales regirán los procesos de compra internacional.

La sinergia de los departamentos y en especial la eficiencia en acciones de la nueva área para DICEM. Cía. Ltda., que es propuesta en este documento, determinarán el éxito del proyecto que pretende a mediano plazo expandir la acciones de la organización y mejorar sus ingresos al tiempo que se satisface de mejor manera las necesidades de clientes y consumidores.

Es decir, la decisión de una empresa, en este caso puntual, DICEM Cía. Ltda., de importar bienes producidos en el exterior debe ser el resultado de un acuerdo al interior de la empresa y su realidad.

Esto significa que se puede mirar a las importaciones de bienes comercializables como una opción de crecimiento que permita restar la gran dependencia que hoy en día posee la empresa hacia los productores nacionales y, paulatinamente expandir la cartera de proveedores y productos que promulguen un crecimiento de ventas y mayor diversificación en la importancia que cada producto y distribuidor tiene al interior de la empresa. Esto permite una mayor libertad para crecimiento, sin ligar este a ningún proveedor en especial, fortalece el poder de negociación de DICEM Cía. Ltda. frente a sus proveedores y disminuye el riesgo de dependencia en la venta de determinados bienes.

Si bien el importar productos puede ser una estrategia que brinde beneficios tanto empresariales como monetarios; el emprender acciones de esta tipología no debe ser una decisión impulsada en el hecho de querer ofertar productos de diferentes orígenes, si no que deben existir motivos de peso que sean identificados como desventajas frente a la competencia y tengan como solución el promocionarse en el mercado mediante la oferta de una opción proveniente del extranjero.

Partiendo del estudio realizado a los reportes de ventas de la compañía y debilidades que la misma posee; se han planteado objetivos que permitan justificar el inicio de importaciones y por ende la conformación de un área a cargo de las mismas, que realice el proceso de inteligencia en búsqueda de mercados para DICEM Cía. Ltda., así como trámites. Entre los motivos de mayor peso podemos señalar:

1. Contrarrestar la dependencia actual hacia pocos proveedores.- que debido al peso que los mismos representan en niveles de venta se constituyen como una amenaza para la rentabilidad ante posibles complicaciones de negociación o caída del mercado que el producto atiende.
2. Expansión en las cuotas de participación de mercado.- un limitado portafolio de productos intrínsecamente limita “la cuota de mercado” de la compañía. La regla aquí sería: a mayor oferta, mayor posibilidad de atacar diferentes perfiles de clientes dentro del mercado.
3. Incrementar el portafolio de productos.- esto solucionaría el problema de una gran dependencia sobre la distribución de ciertos productos y fábricas como base principal de los ingresos de cada empresa.
4. Evitar que productos sustitutos quiebren nuestro mercado, y si es que los sustitutos se convierten en una tendencia creciente y dominante poder actuar rápidamente para comercializarlos sin perder las participaciones de mercado previamente logradas.
5. Aumentar Niveles de Venta.- un portafolio amplio supone más oportunidades de venta por cliente (mayor posibilidad de satisfacer necesidades por ronda de negociación), y de tener una buena estrategia de ventas, la misma potenciaría los ingresos por venta y el total de ventas anuales.
6. Ingresar en segmentos de mercado donde solo es posible mediante la comercialización de productos manufacturados en el exterior.- lo que permite reducir en ciertos estratos del mercado, la competencia, y por lo tanto acceder a niveles de venta más altos sin necesidad de competir en un mercado con sobreoferta (aprovechar que no todas las empresas del sector podrían ofertar bienes de producción extranjera).

2.2 Beneficios que supondrían las Importaciones y la Inteligencia Comercial para DICEM Cía. Ltda.

La importación de productos y su comercialización como un sistema de ayuda para el incremento de ventas, participación de mercado y reducción de la dependencia de proveedores nacionales son los beneficios más importantes que se obtiene con la oferta de producto importado.

El acto de importar bienes para la construcción en categorías de productos ya identificadas como potenciales para la empresa supondría entre otros beneficios:

1. Un amplio margen de productos a la oferta.- los cuales reducirían la incapacidad de proveer bienes solicitados y que por falta de relaciones comerciales significan pérdidas en ventas. La ampliación de la malla de servicios entrega ya un valor agregado a la empresa, el de un stock ajustable a las necesidades de los clientes y consumidores y por lo tanto potencializa la capacidad para cerrar ventas e incrementar los valores en las mismas.
2. Mayor posibilidad de vender bienes ya comercializados.- con productos de importación, se puede implementar estrategias de venta que supongan un “anzuelo” para productos comercializados anteriormente por la compañía, es decir se puede adjuntar productos comercializados dentro de paquetes introductorios de venta del nuevo bien, o por el contrario con un producto de fuerte comercialización se puede introducir productos nuevos provenientes del exterior (En ambos casos esto supone un incremento en ventas).
3. Aumentar el nivel de ventas.- un beneficio muy ligado al primero; a mayor volumen de producto, mayor nivel de ventas; es decir mientras más necesidades podamos satisfacer, mayor será el volumen de venta al que se puede llegar.
4. Posicionamiento en el consumidor actual.- se puede utilizar la oferta de productos importados como una característica de diferenciación con la competencia que no oferta productos de exclusiva producción extranjera. Es decir, utilizando las palabras “producto importado” podemos llegar a la mente

del consumidor mediante sus percepciones de calidad, exclusividad y variedad o funcionalidad acorde a las necesidades y tendencias nuevas a nivel mundial.

5. Penetración a nuevos segmentos y oportunidades de negocios.- el ofertar productos de menor circulación en el país, de exclusiva fabricación extranjera (con las características buscadas por el mercado y que a la vez cumplan las normas para comercialización establecidas por la Compañía y el sector) dan la pauta para la penetración del grupo empresarial en nuevos segmentos del mercado, creando la posibilidad de expandir sus negociaciones con una cartera de clientes más amplia, que enriquece los niveles de ventas, rentabilidad y permiten el posicionamiento del grupo en el mercado.

Por otro lado, el contar con un Área que a más de tener las competencias técnicas para realizar importaciones, cuente con la capacidad de investigar los mercados internacionales, también brinda la posibilidad de:

- a. Mantener a la empresa actualizada sobre las nuevas tendencias del sector industrial a nivel mundial.
- b. Saber qué productos están revolucionando e incrementando las ventas en otras compañías (del extranjero) en el mismo sector industrial al que se pertenece.
- c. Obtener información constante de nuevos productores (recibir ofertas extranjeras).
- d. Potencializa a la empresa como una posible líder del mercado debido a la asesoría que puede brindar a sus clientes sobre las nuevas tendencias del sector industrial.

2.3 Necesidades de un área para Comercio Exterior (especializada en Importaciones) dentro de DICEM Cía. Ltda.

Tomando en cuenta; la importancia de contar con amplias gamas de productos que eviten la dependencia de socios comerciales específicos y que limiten los mercados de un grupo a ciertos targets así como la posibilidad de encontrar soluciones y respuestas a dichas necesidades; en casos específicos oportunidades de crecimiento y desarrollo, son justificantes suficientes para enfatizar la conveniencia de contar con el Área de Comercio Exterior (especialización de importaciones e inteligencia comercial) haciendo que la inversión en activos, personal capacitado e infraestructura sea una opción atractiva que profile las importaciones como una de las estrategias diferenciadoras y potenciables de DICEM Cía. Ltda.

El proponer un área especializada para dichas acciones implica la preparación de la empresa tanto a nivel técnico como financiero y humano. Esto implica:

1. Preparación de la Organización para Importar productos desde el punto de vista legal.- es decir calificar a la empresas como importadora frente al Banco Central del Ecuador y la Aduana Ecuatoriana; cumplir requisitos para que la misma realice trámites de importación.
2. Investigación.- sobre temas de asesoría a la empresa acerca de comercio exterior y leyes aduaneras (<http://www.allbusiness.com>, 1999) . Búsqueda de mercados internacionales (la creación de contactos con proveedores internacionales), presentación de informes sobre costo y factibilidad de importaciones de determinados grupos de productos de interés para el DICEM Cía. Ltda.
3. Negociación.- la primera parte de esta necesidad señala la importancia de poder negociar con el proveedor, por lo que es necesario contar con personal que maneje óptimamente INCOTERMS que son los “términos internacionales de comercio creados por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) de París”.

4. Rompimiento de la barrera idiomática.- se hace necesario el tener la capacidad de poder negociar con cualquier país a través del pleno dominio de una lengua extranjera, en este caso el inglés como principal idioma en los negocios internacionales.
5. Administración de Procesos de Importación (Planeación y Control).- en donde consta la necesidad de planificar procesos y planes de importación, inicio de operaciones y tramitación, coordinación operativa entre las áreas involucradas al interior y exterior de la organización, administración de logística internacional y nacional en la importación, seguimiento de procesos sobre todos los procesos desde la negociación hasta la obtención de productos en el local.
6. Creación, administración y actualización.- de bases de datos en tres niveles (proveedores, organismos internacionales de comercio, y organismos nacionales para importaciones entre los que constan: aduanas, aseguradoras, agentes de aduana, etc.). Así también se debe contar con material bibliográfico actual sobre aranceles, terminología, puertos y aeropuertos mundiales sumando también documentos de contratación internacional siempre actualizados.

Las necesidades expuestas anteriormente son las razones que justifican la creación de un Área de Comercio Exterior (especializado en las Importaciones e Inteligencia Comercial). El hecho de poseer con un área de este tipo permitirá no solo el poder administrar correctamente los procesos de adquisición para bienes internacionales; si no que deja a la empresa la adherencia sinérgica de un área que presta el servicio especializado, facilitando el trabajo al interior de la organización.

2.4 Descripción del Modelo de Área: Comercio Exterior e Inteligencia Comercial (Importaciones) para DICEM Cía. Ltda.

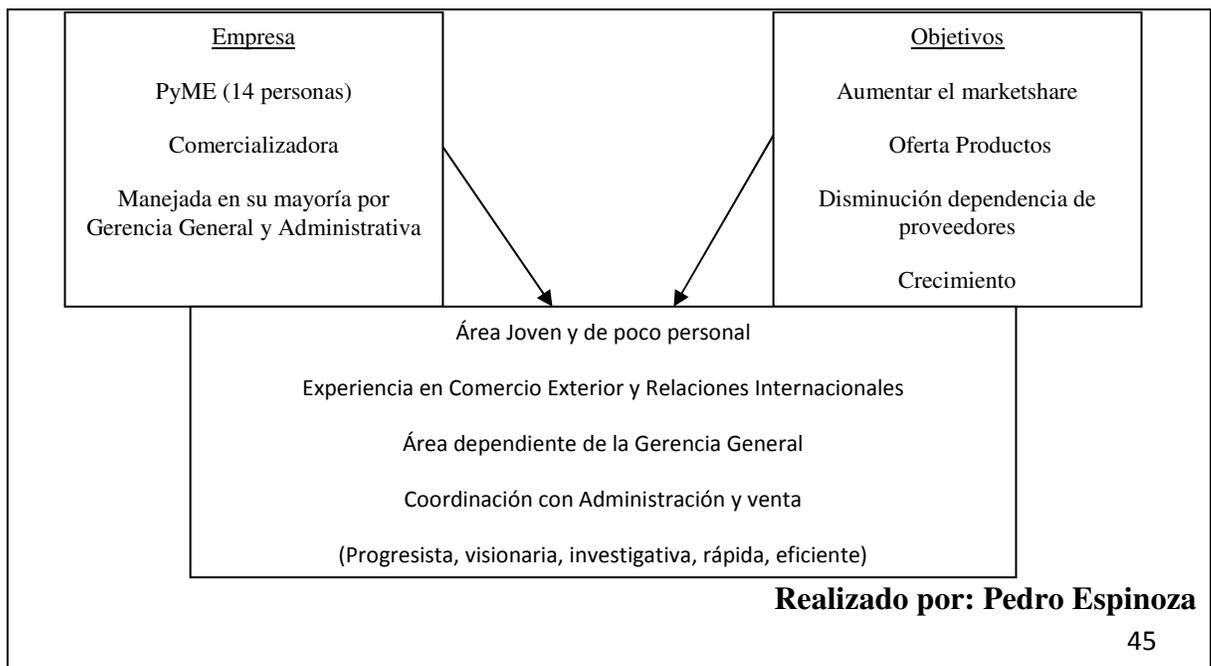
Uno de los principales retos que tiene cualquier empresa cuando esta empieza nuevas acciones es, estructurar un área y equipo de trabajo acorde a la realidad y capacidades que tiene la compañía.

Para la organización, el reto consiste en lograr una adaptación perfecta, que permita el trabajo sinérgico de un área de comercio internacional (importaciones) e inteligencia comercial, capaz de entender las necesidades individuales de la compañía y al mismo tiempo realizar acciones pertinentes que permitan el crecimiento económico de la organización como comercializadores.

Con el objetivo de lograr construir un modelo ajustable al grupo de trabajo, que permita un acoplamiento rápido de la nueva área a la fuerza de trabajo, se debe establecer el tipo de área idóneo para que las responsabilidades que la misma tendrá que confrontar en su ejercicio diario sean llevadas a cabo eficazmente.

Para establecer el modelo se ha planteado el reunir las características de la empresa, con sus objetivos y así encontrar una estructura idónea, al realizar esto se obtuvo:

Gráfico 2.1 Esquema de modelo de Área de Comercio Exterior para la empresa



El Cuadro anterior explica claramente el tipo de área con la que se debería contar en la empresa; el perfil de la misma se entiende en el cuadro como un área joven y que debido al tamaño de la empresa tiene injerencia directa en la Gerencia General, a la cual aporta con su trabajo para el enriquecimiento de la institución. Al mismo tiempo esto significa que, al ser un área joven cuenta con dinamismo, emprendimiento e investigación; características que permiten un acoplamiento y agilidad al interior.

De acuerdo a la realidad de DICEM Cía. Ltda. el modelo más adecuado que se propone es aquel que tenga una estructura con:

1. Dependencia Directa de la Gerencia General.- debido a que el Área de Comercio Exterior deberá debatir, informar y exponer ideas, investigaciones, planes de importación, ejecuciones, viajes, alianzas, o cualquier otro tipo de acción que permita la introducción de la empresa en mercados de proveedores internacionales. Otro factor es que la empresa al ser de tipo Pyme tiene una corta escalera jerárquica, donde las acciones deben estar informadas en principio a los propietarios, que a su vez son los máximos dirigentes, y quienes financian acciones empresariales.
2. Gran coordinación con las Áreas de Ventas y Administración.- puesto que para efectos de investigación e importación; la sinergia existente entre estas tres áreas es vital, en razón del cruce de información que permita a la nueva dependencia el lograr una correcta inducción hacia lo que buscan las Pyme obtener en el exterior y las condiciones en que la organización se encuentra para realizar negocios internacionales.
3. Personal capacitado para el manejo de negociaciones con el exterior, y que a su vez pueda resolver conflictos de negociación interna para la adquisición de insumos provenientes del extranjero. Es decir, un equipo de trabajo que pueda trabajar con sinergia, que posea las capacidades teóricas y prácticas necesarias para lograr niveles positivos de desenvolvimiento y pronto resultados. Es también importante que tenga la suficiente predisposición para trabajar en equipo con otras áreas en donde el acoplamiento del talento humano es esencial para

entender las acciones que se deben realizar en el exterior (en búsqueda de opciones internacionales a quien comprar) e interior (para comprender lo que busca la empresa del mercado internacional) de la empresa.

2.5 Divisas Extranjeras, Tipos de Cambio y Tasas de Cambio actuales

Otro tema de suma importancia para una empresa que se inicia en actividad de comercio exterior, en este caso puntual: importaciones, es el conocimiento y manejo de divisas extranjeras. Se entiende por divisas extranjera a: las monedas que un país obtiene de otros estados a través de diferentes tipos de actividades tales como comercio, inversiones, donaciones, etc

En comercio internacional, las monedas de mayor movimiento son: EURO (Comunidad Europea), Dólar (Estados Unidos), Libra Esterlina (Inglaterra), Yen (Japón), Yuan (China), las cuales permiten el realizar pagos por las acciones de compra – venta de bienes y servicios en el exterior. En este aspecto es importante que DICEM Cía. Ltda. posea el conocimiento necesario para administrar el recurso monetario de manera que le permita obtener el beneficio de comprar de acuerdo a sus necesidades.

Como primer punto, se encuentra el conocimiento de las monedas y su convertibilidad así como volatilidad. Quién se encuentre en el Área de Importaciones de DICEM. Cía. Ltda., necesariamente deberá conocer la volatilidad de las monedas y la convertibilidad de las mismas en los mercados para realizar las acciones de compras de bienes al exterior; se debe llevar un registro de los países con los que mayor negociaciones se realiza a fin de poder saber las monedas que más utilice la empresa y para que pueda tener fondos en las mismas a fin de asegurar el poder adquisitivo de la compañía frente a diversos tipos de cambio.

Tipos de Cambio

Es importante conocer las definiciones de mayor importancia en cuanto a la administración de las monedas que se utilizan en el comercio exterior.

Tipo de Cambio Nominal

Entendido como: “el número necesario de unidades monetarias “nacionales” que se necesitan para adquirir una unidad de moneda extranjera y viceversa”.
(<http://www.econlink.com.ar>, 2007)

Las monedas en los mercados financieros cotizan en dos niveles de tipo de cambio: el de compra y el de venta. El tipo de cambio de compra es aquel que se oferta para aquel que desea adquirir moneda extranjera, y así mismo el tipo de cambio para la venta es el valor asignado a una moneda extranjera para cuando esta va a ser ofertada en el mercado.

Variaciones del Tipo de Cambio Nominal

Los tipos de cambio, como precios (precio de una moneda expresado en términos de otra) suelen variar a través del tiempo.

Apreciación.- significa una subida de su precio en términos de la moneda extranjera.
(Apreciación moneda local → baja el tipo de cambio).

Depreciación.- es una subida del tipo de cambio. (Depreciación moneda local → sube el tipo de cambio).

Tipo de cambio real (bilateral)

“El tipo de cambio real de un país (local) respecto de otro (extranjero) es el precio relativo de los bienes del país extranjero expresados en términos de bienes locales”.
(<http://www.econlink.com.ar>, 2007)

Entonces, las variaciones del tipo de cambio real pueden deberse a variaciones en el tipo de cambio nominal como a variaciones en los precios de los bienes extranjeros, o a variaciones de los precios de los bienes locales.

Apreciación real.- se refiere a que los precios de bienes de un país se hacen relativamente más caros, con respecto al de otro país.

Depreciación real.- es lo contrario a la apreciación real.

Existen otros tipos de cambio como el fijo y el variable pero en este caso puntual no aplica su explicación puesto que el Ecuador después de la crisis de 1999 optó por usar el dólar como moneda oficial, razón por la cual no maneja su propia política monetaria, y a su vez dichos tipos de cambio no tienen una aplicación completamente autónoma en el Ecuador

Tipos de Cambio de la Monedas de mayor uso en mercados internacionales

Como se ha expresado antes las monedas de mayor uso en operaciones de compra y venta internacional de mercaderías son: EURO (Comunidad Europea), Dólar (Estados Unidos), Libra Esterlina (Inglaterra), Yen (Japón), Yuan (China). A continuación presentamos un cuadro que resume sus tipos de cambio con respecto al dólar (moneda que utiliza el Ecuador en la actualidad).

Tabla 2.1 Monedas de mayor uso en el comercio exterior y Tipos de Cambio Actual

Tipos de Cambio		
Cantidad	Moneda	Equivalencia en Dolares (Estados Unidos de Norteamérica)
1	Euro	1,28
1	Libra Esterlina	1,5
1	Yen	0,01
1	Yuan	0,15
Fuente:	Yahoo Finance Converter	
Fecha:	7 de Septiembre, 2009	

Capítulo 3

3 Estructuración del Área de Comercio Exterior DICEM Cía. Ltda.

-Especialización en Importaciones e Inteligencia Comercial-

DICEM Cía. Ltda., debe estructurar el Área de Comercio Exterior con miras a que: sea una dependencia con emprendimiento y dinamismo tal, que permita aportar a la institución con la investigación sobre tendencias y el abastecimiento de productos claves; provenientes de mercados internacionales de manera que conforme avance el trabajo y sinergia laboral del área con la empresa esta pueda emitir criterios de valor en orden de lograr que acciones derivadas de estos propongan y otorguen ventajas competitivas de la organización con respecto a su competencia nacional.

3.1 Objetivos del Área: Comercio Exterior (Importaciones) e Inteligencia Comercial

1. Estudiar el Sector Industrial de la Construcción en el extranjero y emitir criterios basados en tendencias exteriores que puedan aportar ventajas competitivas aplicables al mercado nacional.
2. Mantener completamente informada a DICEM Cía. Ltda., sobre las tendencias más sobresalientes y aplicables en la construcción, los materiales utilizados y su aplicabilidad en la industria nacional; para que una vez estudiados por la empresa estos puedan ser parte del portfolio de oferta. Esto permitirá que la empresa busque generar impactos innovadores en el sector industrial.
3. Brindar servicios y desarrollar tareas de importación e investigación extranjera para productos necesitados por la empresa y que no es posible obtenerlos en el mercado local.
4. Lograr en el mediano plazo, desarrollar un portfolio de productos extranjeros capaz de competir con los líderes del sector industrial a nivel nacional.

3.2 Funciones del Área: Comercio Exterior (Importaciones) e Inteligencia Comercial

La asignación de Funciones de la nueva área para DICEM, ha sido basada en el estudio de las necesidades y objetivos planteados en secciones anteriores de este proyecto; así como también en el estudio comparativo de organismos tipo micro y macro participantes en la economía internacional y las diferentes formas en que se manejan procesos y proyectos que envuelven a la empresa y sector ofertante internacional. Entonces, las funciones primordiales del Área de Comercio exterior para DICEM Cía. Ltda. son:

1. Dirigir, Investigar, identificar, valorar las nuevas oportunidades sobre adquisiciones de bienes extranjeros que beneficien a la empresa
2. Coordinar con el Área de Ventas los criterios respectivos en la búsqueda de proveedores extranjeros y sus productos, de acuerdo a los informes presentados de esta dependencia sobre las tendencias del mercado nacional.
3. Planificar procesos constantes de Benchmarking Internacional sobre la oferta en los sectores constructivos de países que sean catalogados como potencias en el sector industrial, pretendiendo mantener un flujo de información que permita conocer los movimientos del mercado de la construcción con anterioridad para estar preparados, afrontarlos y obtener provecho de los mismos. Planificar, ordenar y dirigir las actividades de compras extranjeras (José Antonio Hernandez Taboada, 1999, p. 39)
4. Dirigir, Supervisar y controlar las actividades referentes a importación, y desaduanaje de artículos para la venta (José Antonio Hernandez Taboada, 1999 p.39)
5. Elaborar propuestas y sugerencias sobre nuevos proveedores y productos provenientes del exterior para establecer lazos comerciales con el grupo.
6. Coordinar con el Departamento de Ventas los productos a investigar en mercados internacionales dependiendo del análisis del mercado nacional y sus oportunidades.
7. Actualizar las Bases de Datos e información sobre políticas de importación y procesos de compras internacionales

8. Crear y actualizar una base de datos sobre puntos de importancia en el mundo de la comercialización internacional (puertos, aeropuertos, ciudades, etc.).
9. Construir una base de datos de proveedores internacionales.
10. Intentar construir relaciones entre la empresa y los organismos nacionales e internacionales que rigen las normas de comercio exterior (www.bcp.gov.py/gee/funcion/MANUALGEE.pdf)
11. Supervisar y realizar los pedidos al fabricante extranjero
12. Coordinar el transporte de materiales hasta la sede de la Institución.
13. Desaduanización de artículos importados
14. Control y pago a los proveedores extranjeros
15. Ingreso de productos importados al sistema de inventarios de la empresa.

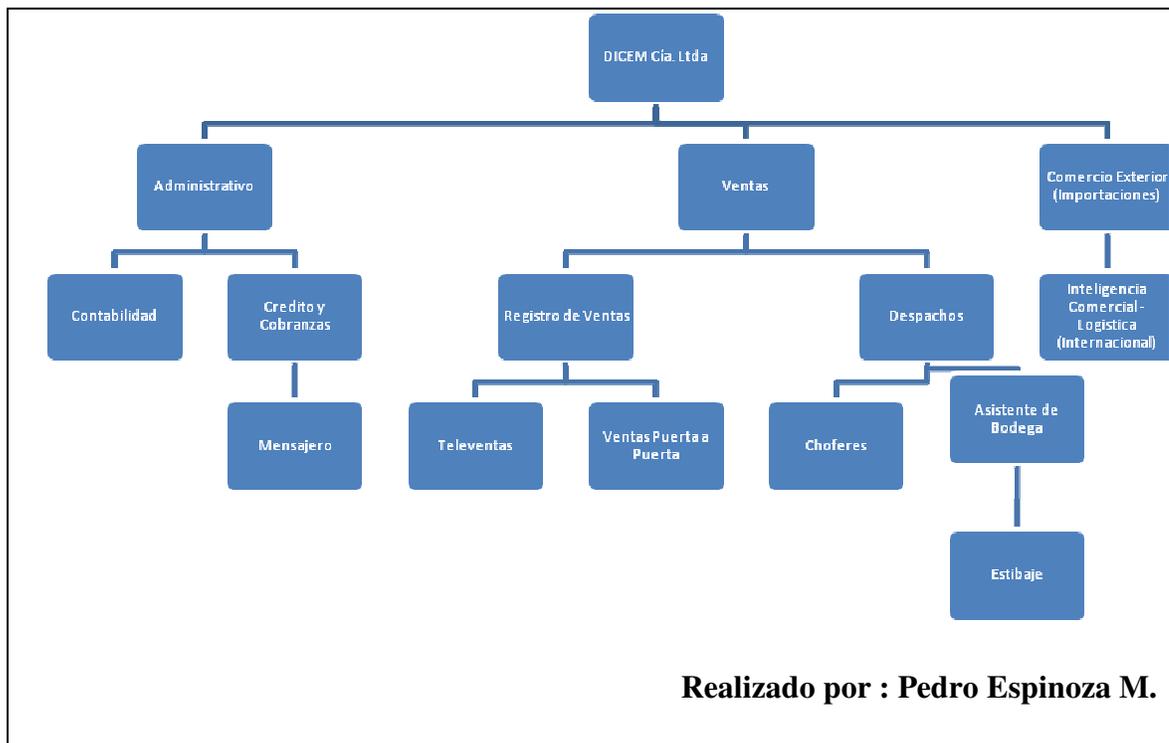
3.3 Asignación de Jerarquía del Área de Comercio Exterior (Importaciones) e Inteligencia Comercial dentro el Grupo DICEM. Actualización del Organigrama para DICEM Cía. Ltda.

El organigrama representará el esquema con el cual se decidirá qué áreas influyen en un proceso de tanto búsqueda de proveedores internacionales como de procesos de negociación con el exterior.

Según esta premisa, y el concepto de autoridad en línea: autoridad que otorga al gerente a dirigir el trabajo de un empleado (Stephen P. Robbins, 2002, p.84) y la aplicación la Compañía, quien tiene potestad para dar órdenes directas y peticiones al Área de Comercio Exterior es el Gerente General de la empresa, sin embargo, el área antes mencionada, tiene una íntegra relación con las Área de Ventas y Administración para efectos de cruce de información sobre necesidades que la empresa pueden satisfacer teniendo relaciones comerciales con el mercado extranjero.

El Organigrama para DICEM Cía. Ltda., se muestra de la siguiente forma:

Gráfico 3.1 Nuevo Organigrama para DICEM Cía. Ltda.



3.4 Comunicación y Coordinación del Área de Comercio Exterior con otras Áreas de la Empresa

Un aspecto de fundamental importancia para que la instalación de una nueva dependencia en una empresa sea efectiva, es la correcta comunicación e interacción de la misma con las ya existentes; a fin de que exista un correcto y rápido flujo de información, que permita a cada uno de los funcionarios de la institución el conocer las distintas acciones que cada dependencia realiza y poder brindar soporte o trabajar como equipo en determinados proyectos.

Con la finalidad de que la nueva dependencia tenga una óptima comunicación desde el principio, y su integración sea rápida; la misma debe seguir un orden preestablecido de flujo de información, el cual se lo explica en el cuadro a continuación:

Tabla 3.1 Flujo de Información y Coordinación de Acciones (de acuerdo al tipo de información y proyecto)

Flujo de Información y Coordinación de Acciones (de acuerdo al tipo de información y proyecto)
1. Hacia el Área Administrativa.- todo lo relacionado a: Presupuestación Pagos a Proveedores Manejo de Cuentas por Pagar
2. Hacia el Área de Ventas.- lo referente a: Registro de ventas Técnicas de Venta Mercado Objetivo (tipo de productos aptos para la venta) de acuerdo al análisis de tendencias en el Exterior Inventarios
3. Hacia la Gerencia General
1. Contacto Directo con los Gerentes de Ventas de las fábricas proveedoras
2. Cálculos de costos de los productos de Importación (cálculos de rentabilidad)
3. Manejo de Listados de Precios
4. Control y Aprobación de devoluciones hacia el exterior.
5. Compras y manejo de stock de productos

6. Coordinación de Transporte
7. Control de Personal
8. Coordinar acciones de expansión mediante coordinación con el equipo administrativo y de ventas.
9. Analizar nuevos productos, proveedores y tendencias del mercado internacional identificación de oportunidades.

3.5 Personal y Perfil para el Área de Comercio Exterior (Importaciones e Inteligencia Comercial)

Punto crucial de la estructuración y formación para Área de Comercio Exterior es la consolidación de un equipo de trabajo que cuente con los requerimientos tanto académicos, como humanos, que permitan una integración rápida del Área de Comercio Exterior, con las demás dependencias de la empresa y un accionar dinámico, sinérgico y eficiente en el cumplimiento de responsabilidades que adquiere la misma para con la empresa, y el mercado que esta atiende.

El Mercado de Recursos Humanos (MRH), entendido como: “el contingente de personas dispuestas a trabajar, o que están trabajando pero quieren buscar otro empleo” (Chiavenato) es un mercado (en lo que confiere a comercio exterior), escaso, en donde, encontrar personal calificado y eficiente es un reto sin embargo, lo que realmente debe preocupar a la empresa en este punto del ingreso a una etapa de madurez organizacional es el poder conformar un equipo de trabajo que cuente con las capacidades para encontrar oportunidades en el exterior, identificar tendencias revolucionarias en el mercado internacional, y realizar trámites acordes a las necesidades puntuales de la organización.

La estructuración de un área que cuente con estas características deberá concentrar esfuerzos en factores importantes tales como:

- Habilidades
- Conocimientos
- Actitudes y
- Experiencia

Basando en estos puntos, aseguraremos que la persona a cargo de la nueva área tenga un rendimiento óptimo, en lo profesional.

3.5.1 Personal

Para escoger el personal correcto, que se acople rápidamente a la organización, se ha realizado un seguimiento en la empresa, mediante el cual se logró determinar las siguientes realidades del talento humano que labora en la entidad hasta la fecha.

1. La edad media del personal en oficina es de 35 años.
2. El personal en oficinas es en un 99% femenino.
3. Las relaciones interpersonales son buenas (respeto, confianza, responsabilidad)
4. El espacio actual de la compañía (en oficinas) debe incrementarse en 1 escritorio por lo mínimo)
5. El nivel de educación de tercer nivel es del 45%, y quienes no poseen título universitario tienen conocimiento y experiencia en el sector administrativo, o estudios en contabilidad y administración de empresas.
6. El nivel de conocimientos y manejo de herramientas informáticas es aceptable, tendiendo a ser de mejor calidad en los administrativos menores a 36 años.
7. No existe nadie con dominio de una segunda lengua.

Tomando en cuenta estas realidades, podemos tomar en cuenta las habilidades tanto técnicas como de personalidad para el nuevo cargo. En general las características globales para el nuevo cargo se centran en:

1. Juventud
2. Facilidad para relacionarse con personas
3. Educación Superior
4. Entendimiento a culturas y realidades empresariales y sociales ajenas al Ecuador
5. Dominio Inglés
6. Dominio de programas informáticos

Tabla 3.2 Perfil de Cargo: Coordinador de Comercio Exterior

PERFIL GENERAL DEL PUESTO			
CÓDIGO:	REVISIÓN:	FECHA:	
REVISADO POR:		AUTORIZADO POR:	

I. DESCRIPTOR GENERAL

1.1 NOMBRE DEL PUESTO:	1.2 ÁREA:	1.3 REPORTA A:	1.4 SUPERVISA A:
Coordinador(a) de Comercio Exterior e Inteligencia Comercial	Comercio Exterior (Importaciones) e Inteligencia Comercial	Gerencia General	N/A

1.5 BACK UP DE:	1.6 EN AUSENCIA ES REEMPLAZADO POR:
N/a	Gerente del Área Administrativa

1.6 UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA

2. DESCRIPTOR ESPECÍFICO

2.1 RESPONSABILIDADES GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la Consolidación de Pedidos con los proveedores en el extranjero • Desaduanización de productos que se encuentren en la Aduana del Ecuador • Control, Coordinación de pagos (proveedores extranjeros) • Ingreso de Productos Importados en el inventario de la Compañía • Tracking de los Productos • Coordinación con transportes • Realización de Procesos y trámites para importación <p>También tiene como funciones de Inteligencia Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación de nuevos productos en el extranjero (coordinados con estudios del Departamentos de Ventas) • Dirección de proyectos implementados por la nueva Área. • Presentación de informes de acciones ante las demás dependencias de la empresa y su Gerente General. • Nexo informante de acciones y necesidades del Área hacia la gerencia general y otras Áreas de la Empresa
--	---

2.2 RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

- Correcta y adecuada coordinación para acciones con las áreas internas (ventas-administración-gerencia-despachos) para poder reflejar la filosofía empresarial a los socios comerciales externos. Es decir, se espera un correcto y vasto flujo de información de esta área con las demás de la empresa.
- Dirección y Seguimiento de todos los trámites y requisitos necesarios para la importación eficaz de insumos extranjeros para la venta nacional. Desaduanización y coordinación de transportes (las mejores opciones) de primera calidad, y eficacia.
- Investigación y presentación de informes sobre nuevas oportunidades de adquisición de bienes extranjeros que sean rentables y se ajusten al modelo de negocio que maneja DICEM Cía. Ltda.
- Mantenimiento y enriquecimiento de bases de Datos referentes a los "players" del comercio internacional.
- Actualización de requisitos y formas de importación. • Mantenimiento de Bases de Datos
- Como Negociador Internacional (apoyado por la Gerencia General)

2.3 REMUNERACIÓN	2.4 COMISIONES	2.5 PRESTACIONES
350	N/A	Conforma a la Ley
2.6 HORARIO DE TRABAJO	2.7 INFRAESTRUCTURA	2.8 AREA DE COBERTURA
8:00 - 17:00	1 Escritorio 1 Computadora con acceso a internet 1 Teléfono con salida internacional * Suministros básicos de Oficina	Comercio Exterior (Inteligencia Comercial)

3. REQUISITOS DEL CARGO

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	
secundaria completa	Si
Universitaria incompleta	N/A
Universitaria completa	Si
Post grado	N/A

3.2 CONOCIMIENTOS	
CONOCIMIENTO DE PRODUCTO	Si
RECUPERACIÓN DE CARTERA	No
FUNDAMENTOS DE SERVICIO AL CLIENTE	Si
FUNDAMENTOS DE MERCADEO BÁSICO	Si
FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD	Si

3.3 DESTREZAS	
COMUNICACIÓN	Si
NEGOCIACIÓN	Si
INICIATIVA	Si
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Si
AUTOCONFIANZA	Si
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Si

3.4 EXPERIENCIA GENERAL	3.5 EXPERIENCIA ESPECÍFICA
2 años en Empresas Importadoras	1 año en Departamentos de Importaciones

3.6 EDAD
25 y 30 años

3.7 SEXO
Masculino (preferencia)

3.8 ESTADO CIVIL
Soltero (Preferencia)

3.9 MOVILIZACIÓN
No Necesario

3.10 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	
ANUNCIOS DE PRENSA	N/A
BOLSAS DE TRABAJO	Si
REFERIDOS	Si
SELECCIÓN INTERNA	N/A
INTERNET	N/A

Realizado por: Pedro Espinoza M

3.6 Manual de Área de Comercio Exterior (Importaciones) e Inteligencia Comercial

Una vez establecido las directrices necesarias para conformar un área de trabajo, en donde el equipo tiene las capacidades requeridas para realizar sus funciones de una manera óptima, se procede a la creación de un manual para el correcto funcionamiento de la dependencia.

3.6.1 Antecedentes

La introducción de una empresa en la comercialización internacional, es generada a partir de un período de incremento sustancial en la relación entre el comercio y la globalización. La importancia de mantener relaciones comerciales entre empresas pertenecientes a diferentes geografías, es cada vez mayor; no solo porque la globalización comercial brinde las facilidades para ingresar o exportar productos sino porque la creciente especialización y aprendizaje de la demanda sobre nuestros productos obliga a que las empresas (grandes y pequeñas) a ofertar portfolios de productos más extensos y de mejor calidad. Es decir, es imprescindible para todas las economías el contar con la capacidad de tener a disposición del cliente los productos de mejor calidad producidos tanto internamente como aquellos en los cuales la industria extranjera es más especializada.

Así mismo, para las empresas PyME del Ecuador, se torna imprescindible que las mismas logren estructurar sistemas de importación dentro de sus operaciones de abastecimiento de insumos que permitan contar con los productos (nacionales y extranjeros) necesarios para mantener su competitividad en el mercado, incrementar su “marketshare”, expandir su portfolio de clientes, mejorar su rentabilidad y afianzar su posición en el sector industrial al cual se debe.

Para DICEM Cía. Ltda., el incursionar en las importaciones se debe a la necesidad identificada de incrementar su portfolio de productos a fin de que la dependencia en la comercialización de ciertos insumos, no reste la capacidad de negociación con los proveedores nacionales y reducir el riesgo de cambios drásticos y negativos en los

niveles de rentabilidad debido a múltiples factores que pueden afectar el mercado en el cual DICEM Cía. Ltda. se desenvuelve.

En otras palabras, DICEM Cía. Ltda. ha identificado su capacidad para incrementar su portfolio de productos esperando así que la ventas aumenten, se reduzca la dependencia de comercialización en ciertos productos y sus proveedores; mientras que a su vez se incrementan los márgenes de rentabilidad mediante ventas hacia nuevos nichos de mercado que la empresa no atiende y se tornan atractivos dentro de su sector industrial.

3.6.2 Resumen de Objetivos del Área

- a. Desarrollar un Área de Investigación y Tramitación que permita mantener informada a la empresa sobre las nuevas tendencias del Sector Constructivo a Nivel Mundial.
- b. Diversificar el Portfolio de Productos Actual con nuevos insumos internacionales que sean los mejores en el Mercado Extranjero.
- c. Disminuir la dependencia y riesgo que implica mantener relaciones comerciales con proveedores solo del país.
- d. Establecimiento de Bases Logísticas y de Cronología adecuada para importaciones y tramitación así como investigación (inteligencia comercial).
- e. Mantención de una Base de Datos Útil para Comercio Exterior (Aduana, Organismos Internacionales de Comercio, Aeropuertos, Navieras, Transportes (terrestre y aéreo), Incoterms, etc.).

3.6.3 Línea de Mando para la Dependencia de Comercio Exterior

La nueva dependencia, Comercio Exterior (Importaciones e Inteligencia Comercial), tiene / es / está:

- Una dependencia directa de la Gerencia General
- Al mismo nivel de las Áreas de Administración y Ventas
- Coordinadora de proyectos con las dependencias de Administración y Ventas bajo la tutela de la Gerencia General.
- Cuenta con autonomía en procesos de Importación, trámites de des-aduanaje, investigación de mercados extranjeros y administración propia del Área.

3.6.4 Funciones del Área de Comercio Exterior (Importaciones e Inteligencia Comercial)

- Supervisar la Consolidación de Pedidos con los proveedores en el extranjero
- Desaduanización de productos que se encuentren en la Aduana del Ecuador
- Control y coordinación de pagos (proveedores extranjeros)
- Ingreso de Productos Importados en el inventario de la Compañía
- Tracking de los Productos
- Coordinación con transportes
- Realización de Procesos y trámites para importación

También tiene como funciones de Inteligencia Comercial

- Investigación de nuevos productos en el extranjero (en coordinación con informes del Área de Ventas)
- Presentación de Informes sobre Factibilidad (económica) para la importación de ciertos productos.
- Administración de Bases de Datos referentes a organismos, aeropuertos, aduanas, trámites, contactos que desempeñen papeles útiles para la empresa en materia de comercio exterior.

3.6.5 Funciones por cargo en Área

Se recomienda que para el cargo, exista solo una persona en la nueva área; su título al interior de la empresa sería Coordinador de Comercio Exterior e Inteligencia Comercial, el mismo que tiene como funciones:

- Dirección de proyectos implementados por la nueva Área.
- Presentación de informes de acciones ante las demás dependencias de la empresa y su Gerente General,
- Control, Organización, Ejecución y Dirección de tareas específicas del Área de Comercio Exterior.
- Evaluación de las acciones y la eficacia del departamento en temas de importación e inteligencia comercial
- Nexos informantes de acciones y necesidades del Área hacia la Gerencia General y otras Áreas de la Empresa
- Investigador de oportunidades de compra internacional
- Mantenimiento de Bases de Datos
- Negociador Internacional (apoyado por la Gerencia General)

3.6.6 Responsabilidades del Área de Comercio Exterior

Se esperará que el encargado de la Coordinación del Área de Comercio Exterior cumpla con cinco responsabilidades específicas que determinarán un buen funcionamiento del área.

- Correcta y adecuada coordinación para acciones con las áreas internas (ventas-administración-gerencia-despachos) para poder reflejar la filosofía empresarial a sus futuros socios comerciales externos. Es decir, se espera un correcto y vasto flujo de información de esta área con las demás de la empresa.
- Dirección y Seguimiento de todos los trámites y requisitos necesarios para la importación eficaz de insumos extranjeros para la venta nacional. Desaduanización y coordinación de transportes.

- Investigación y presentación de informes sobre nuevas oportunidades de adquisición de bienes extranjeros que sean rentables y se ajusten al modelo de negocio que maneja DICEM Cía. Ltda.
- Actualización de requisitos y formas de importación para los productos que se determinen en el futuro.
- Administración y enriquecimiento de las Bases de Datos del Área.

3.7 Pasos para DICEM Cía. Ltda. Previo a su proceso de Importación

3.7.1 Registrarse en la Aduana (Solo para la Primera Importación)

Es necesario, para cumplir con la ley nacional, el que la empresa se registre como importador ante la Aduana del Ecuador, esto permitirá realizar el pago de tributos, nacionalización de la mercadería, y facilitará los procedimientos de importación ante el Estado.

Para poder registrar a DICEM Cía. Ltda., como importador es necesario cumplir con los siguientes trámites:

3.7.1.1 Registro de la empresa importadora como Operador de Comercio Exterior (OCE)

1. Ingresar al Sitio Web de la Corporación Aduanera del Ecuador:
www.aduana.gov.ec
2. Dentro del menú se deberá seleccionar la opción de registro de datos
3. Completar la información requerida mediante la utilización de su RUC (Registro Único de Contribuyentes) como usuario, e ingresar una clave temporal de 8 a 10 dígitos (alfanuméricos).
4. Inmediatamente que el registro para DICEM Cía. Ltda. sea aprobado por la Corporación Aduanera Ecuatoriana, se deberá ingresar al SICE (Sistema Interactivo de Comercio Exterior), el cual solicitará el ingreso de una clave definitiva.

3.7.1.2 Registro de Firmas para la Declaración Andina de Valor (DAV)

1. Ingresar en la Web a: www.aduana.gov.ec
2. En la opción “servicios” escoger el link SICE
3. Ingresar al SICE con: el susario, clave de acceso y elegir el tipo de operador “Importador”
4. Seleccionar dentro del menú “Administración” la opción “Modificación de Datos Generales del Operador de Comercio Exterior (OCE)”.

5. Esta opción permite visualizar todos los datos registrados anteriormente, los mismos que deberán ser revisados y actualizados es caso de ser necesario.

Al interior de esta pantalla, el importador deberá dirigirse a la sección “Registro de Firmas para DAV (Declaración Andina de Valor”, en la cual se deberá llenar de manera obligatoria los campos de dicha sección.

- Primer Apellido
- Segundo Apellido
- Nombres
- Cargo al interior de la Empresa
- Tipo de Documento y Número de Documento (Cédula, RUC, o Pasaporte – de ser extranjero-)
- Tipo de Registro (Persona Natural, Representante Legal, Delegado –solo cuando el importador sea una persona jurídica, conforme la Resolución R07243 de fecha 3 de noviembre del 2007)
- Adjuntar Documentos Escaneados en formato pdf, jpg, o gif.
 - ✓ Registro de Firma para Declaración Andina de Valor, cuando sea el importador o representante legal quien firma la DAV, (ver formato) o
 - ✓ Poder Especial cuando se trate de delegación de firma
- En caso de existir más de un delegado de la persona jurídica se deberá volver a presionar el botón “agregar persona autorizada”.

6. Una vez registrada la información, deberá presionar el botón “Actualizar Información” para que esta quede registrada en el SICE –Sistema Interactivo de Comercio Exterior-.

El poder especial, deberá se notariado, adjuntando la cédula o pasaporte (extranjero) del firmante.

El documento, Registro de Firma para Declaración Andina de Valor para personas naturales o jurídicas, deberá ser notariado utilizando el siguiente formato:

Tabla 3.3 Registro de firma para la Declaración Andina de Valor

REGISTRO DE FIRMA PARA DECLARACIÓN ANDINA DE VALOR	
Persona Natural <input type="checkbox"/>	
IMPORTADOR:	
CEDULA:	
RUC:	
NOMBRE COMERCIAL (O DE FANTASIA) DEL ESTABLECIMIENTO:	
Persona Jurídica <input type="checkbox"/>	
REPRESENTANTE LEGAL:	
CEDULA / PASAPORTE:	
RUC COMPANIA:	
RAZON SOCIAL:	
<hr/>	
FIRMA	
Persona Natural <input type="checkbox"/>	
Persona Jurídica <input type="checkbox"/>	
<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 100px; margin: 0 auto;">COPIA DELANTERA</div>	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 100px; margin: 0 auto;">COPIA POSTERIOR</div>
COPIA DE LADO Y LADO DE CÉDULA O PASAPORTE	
ESTE REGISTRO DEBE SER NOTARIADO	
Realizado por: Pedro Espinoza M	

3.7.1.3 Entrega de la Documentación en la Secretaría del Distrito

1. Finalizado el Registro en el Sistema de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, de los delegados (solo de Personas Jurídicas): el Importador deberá acercarse a la Secretaría de cualquier Distrito Aduanero para Ingresar la Documentación referente al Poder Especial junto con el documento “Ingreso de Datos del Operador de Comercio Exterior” (notariado).
2. Si no existe delegación, únicamente deberá entregar el Registro de Firma para Declaración Andina de Valor (DAV) arriba mencionado en la Secretaría de cualquier Distrito Aduanero, junto con el documento de “Ingreso de Datos del Operador de Comercio Exterior” (notariado), tanto para personas naturales como personas jurídicas (Representante Legal).
3. El funcionario aduanero de Secretaría deberá revisar en el momento en que ésta es recibida y verificar la documentación para compararla con la que el importador registró previamente vía electrónica.
4. Producto de la revisión el funcionario aduanero de secretaría habilitará en el sistema a las personas autorizadas para la firma en en la DAV. Solo las personas habilitadas por el funcionario deberán firmar la DAV.
5. En caso de existir inconformidad en la documentación de alguna persona autorizada, ésta será devuelta de forma inmediata al importador.

Esta documentación deberá ser entregada en la Secretaría del Distrito en un plazo máximo de tres días hábiles luego de haber registrado a las personas autorizadas en el sistema SICE, caso contrario dicho registro será anulado automáticamente.

Estos pasos los realizará el importador por primera vez para que queden registradas y habilitadas las firmas de las personas autorizadas para firmar la DAV en el sistema SICE de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, las cuales serán verificadas en el momento que el Agente de Aduana presente la Declaración Aduanera para la nacionalización de las mercancías. El importador podrá agregar o eliminar personas autorizadas para firmar la DAV (Declaración Andina de Valor) en cualquier momento. Si agrega personas autorizadas deberá seguir el procedimiento indicado.

El importador deberá ingresar al SICE de forma periódica, menú Administración, opción “Modificación de Datos Generales del Operador de Comercio Exterior (OCE)” para revisar que todos los datos que estén registrados ante la Corporación Aduanera Ecuatoriana sean correctos, y de ser el caso actualizarlo conforme la requiera. La Corporación Aduanera se reserva el derecho de revisar estos datos periódicamente para constatar su veracidad y en caso de no serlo tomar las acciones que estime conveniente.

3.7.2 Negociación Internacional

El segundo paso a seguir para DICEM Cía. Ltda. es la negociación Internacional. Esto quiere decir que una vez que la empresa tenga decidida la mercadería a comprar, se deberá comenzar un proceso de negociación con el proveedor internacional (quién será escogido, dependiendo de las necesidades y beneficios que este preste a la empresa).

Un proceso de Negociación Internacional, puede desglosarse en varios apartados, siendo casi siempre el más importante aquel referente al precio. Sin embargo, este no siempre es el punto de mayor protagonismo debido a que dependerán los fines de la importación y la estrategia que la empresa utilice en el mercado para introducir un determinado producto.

Si son productos que pueden ser de venta inmediata, la negociación se basará en el precio, sin embargo si lo que se compra es un activo, o un bien que perdura en el tiempo, la negociación se basará en criterios como adaptabilidad, rendimiento, calidad, etc.

A continuación se exponen el tipo de negociación que mayor importancia tiene para DICEM Cía. Ltda. en importaciones.

3.7.2.1 Selección de Proveedores Internacionales

“La selección de un proveedor internacional es un proceso marcado por su complejidad, no sólo por la presencia de factores adicionales, tan importantes como las diferencias culturales o lingüísticas sino, también, por la necesidad de evaluar a los diferentes suministradores en función de criterios tanto de carácter cuantitativo como cualitativo y que, a menudo, pueden entrar en conflicto unos con otros”.

Los pilares fundamentales en los que se analizara a los candidatos internacionales para suministrar productos deberían ser:

- Coste
- Calidad
- Servicio
- Tiempo de Entrega
- Solvencia Empresarial
- Garantía
- Capacidades Técnicas (capacidad de producción)
- Tecnologías

Dependiendo del producto que se vaya a comercializar, la empresa debe realizar una ficha técnica que permita tener un conocimiento del proveedor de manera rápida. Basado en esta idea se propone la siguiente tabla (resumida para selección de proveedores).

Tabla3.4 Ficha para Selección de Proveedores Internacionales

Ficha para Selección de Proveedores Internacionales								
Datos de Contacto								
Nombre de la Empresa:								
Pais:		Telefono:						
Ciudad:		E mail:						
Dirección:		Fax:						
Datos Generales								
Sector Industrial								
Productos Principales								
Datos Administrativos								
Gerente General:								
E mail								
Teléfono								
Dirección								
Gerente de Exportaciones (Ventas):								
E mail								
Teléfono								
Dirección								
Criterios de Selección								
Producto	Coste (FOB)	Calidad	Servicio	Tiempo Entrega	Garantias	Capacidad Maxima de Abastecimiento	Solvencia Empresarial	Tecnología
A								
B								
C								
D								
E								
F								
Ponderaciones sobre producto								
Producto	Coste (FOB)	Calidad	Servicio	Tiempo Entrega	Garantias	Capacidad Maxima de Abastecimiento	Solvencia Empresarial	Tecnología
A								
B								
C								
D								
E								
F								

3.7.2.2 Aspectos a negociar en operaciones internacionales (importaciones a consumo)

Tabla 3.5 Compra Venta de Producto Aspectos de Consideración

<u>Compra – Venta de un Producto</u>
<ul style="list-style-type: none">• Tipo y Gama de Producto• Calidad• Cantidad• Precio• Condiciones de Entrega• Condiciones y Fechas de Pago (las más comunes son: Giro Bancario, Carta de Crédito, Crédito Directo, entre otros.)• Plazo de entrega• Servicios Complementarios• Entrega de la Factura Comercial• Incoterms de negociación.
Tomado de: http://www.catedrasextenda.es/uhu/descargas/Documentacion%20negociacion%20internacional.pdf

Tipo y Gama de Producto.- se refiere a la explicación y especificación técnica del producto, y la sub-clasificación a la cual un bien determinado puede pertenecer.

Calidad.- entendida como la conformidad con las especificaciones que se tiene para un producto o servicio, es decir, que los bienes cumplan con normativas acordadas en una negociación sobre un producto determinado.

Cantidad.- el monto del producto que se importará, para esto se definirá en una unidad de medida: unidades, peso, etc.

Precio.- normalmente el aspecto de mayor importancia en la negociación, en la factura se especificará los precios unitarios, totales, e impuestos de ley en el país de origen.

Condiciones de entrega.- se negocia con el Incoterm respectivo.

Plazo de Entrega.- especificación de cuando el productor deberá despachar los pedidos de sus bienes hacia el comprador extranjero.

Condiciones y Fechas de Pago.- en este punto hay que especificar la condición por la cual se realizará el pago (revisar anexo que especifica los tipos de forma de pago en negociación internacional). La fecha hace referencia al día exacto para la cancelación al proveedor internacional por sus bienes.

3.7.3 Transporte Internacional

La importación, y en general todo proceso de compra-venta internacional de mercaderías, supone un despliegue de logística que permita transportar los bienes desde la fábrica del país que exporta, hasta el local comercial del importador. El transporte internacional supone una parte crucial en el proceso de importación, pues el mismo es componente de dos factores importantísimos en la comercialización: el primero es el precio, el transporte internacional influirá directamente en el pago de tributos a la Aduana del Ecuador; por otra parte, el transporte internacional tiene gran injerencia en el factor tiempo, la entrega oportuna de insumos puede ser la diferencia entre retener un cliente o perder una venta. Por lo tanto, el tipo de transporte a escoger por DICEM Cía. Ltda., responderá a criterios tales como: rapidez (plazo de entrega), seguridad (exigencias del producto), costo y oportunidad.

La organización tiene cuatro posibilidades (siendo solo tres las más comunes) a escoger en cuanto a transporte de mercaderías se refiere:

1. Marítimo
2. Aéreo
3. Terrestre o Carretero
4. Multimodal

A continuación se dará una breve explicación de las mismas.

Marítimo.- que se utiliza con mayor frecuencia para transportar mercaderías provenientes de otros continentes. El principal inconveniente es la lentitud, por lo que se hace imprescindible que DICEM Cía. Ltda., conozca con exactitud su rotación de producto a fin de jamás tener una falta de productos en bodega, por otra parte la ventaja de mayor importancia puede ser considerada su relación peso ó volumen sobre el costo ya que puede ser catalogado como el transporte en general más económico. El transporte marino es, en la actualidad, el método más utilizado para transporte internacional de mercaderías. El documento que las compañías navieras de transporte emiten se conoce como: Conocimiento de embarque u Ocean Bill of Lading (B/L).

Aéreo.- el transporte aéreo es el más rápido, así como el más costoso debido a que su velocidad, no tiene comparación con el servicio que puede ser prestado por otros transportes. “Es apto para mercadería de poca relación peso/volumen y de gran valor. El documento que emiten las aerolíneas de transporte es la: Guía aérea o Airway Bill”.

La Carta de Porte Aéreo, también llamada Carta de Consignación Aérea y comúnmente citada como "Airway Bill" es el documento que instrumenta el contrato de transporte de mercaderías por medio aéreo y es la prueba de la recepción de la mercadería por el transportista. El documento citado se emite en carácter de "no negociable" y su tenencia no acredita la propiedad de la mercadería, situación ésta que lo diferencia con el Conocimiento marítimo. Solo tendrá derecho de disposición quien consta como remitente en la Guía aérea.

La Tarifa es el importe que perciben las compañías aéreas como contraprestación al transporte de la mercadería en las condiciones pactadas entre las partes. La tarifa se aplica de acuerdo a la unidad de medida, siendo estas: unidad de peso (kilogramo, etc.), unidad de volumen (m³) y unidad de valor.

Terrestre o Fluvial.- es el mejor transporte si la mercadería a ser transportada no proviene de un lugar lejano, y si por el contrario esta proviene de un país vecino. Se considera rápido y seguro. Uno de sus mayores problemas es la variación en las tarifas por lo que el importador (si es el encargado de negociar el transporte) debe encargarse de averiguar diversas opciones. El documento que las compañías de transporte terrestre emiten es: Carta Porte o Inland conocida también como Ground Bill of Lading.

Uno de los beneficios logísticos que promueven el uso de transporte terrestre es la planificación sobre la llegada de mercaderías, con gran exactitud.

Entre las desventajas está la limitación de la carga atento al tamaño y peso de los vehículos, lo limitado de su alcance frente a otros medios (marítimo o aéreo), y las congestiones de tránsito.

Las tarifas se establecen en una relación peso/volumen y generalmente se consolidan cargas a fin de obtener tarifas más accesibles.

Multimodal.- el transporte multimodal se realiza en virtud de un contrato de transporte multimodal, utilizando como mínimo dos modos diferentes de porteo (acuático, aéreo o carretero), a través de un solo operador, que habrá de emitir un documento único para toda la operación, percibir un solo flete y asumir la responsabilidad por su cumplimiento, sin perjuicio de que comprenda, además del transporte en sí, los servicios de recolección, unitarización o desunitarización de carga por destino, almacenaje, manipulación o entrega al destinatario, abarcando los servicios que fueran contratados en origen y en destino, incluso los de consolidación y desconsolidación de las mercaderías, de acuerdo a las normas legales vigentes.

La finalidad del transporte multimodal es evitar o reducir los transbordos de mercaderías, es decir el paso de la mercadería de un modo de transporte a otro con manipuleo vertical y, eventualmente, permanencia en el muelle.

Criterios para la selección del tipo de transporte internacional

Debido a la importancia del transporte en el proceso de importación, especialmente, en el precio, se deberá considerar los siguientes aspectos para tomar una decisión sobre como transportar los productos importados:

- Tarifa
- Distancia
- Tiempo de transporte
- Naturaleza de la carga
- Valor de la mercadería
- Seguros
- Embalajes
- Reglamentaciones según el tipo de carga (por ej. carga peligrosa, etc.).
- Posibilidad de siniestros
- Costos de carga y descarga
- Rutas posibles
- Instalaciones portuarias en destino

3.7.4. Seguro

El Seguro es una institución de carácter económico cuya función es disminuir el riesgo, reuniendo bajo una sola dirección un grupo de objetos situados de tal forma, que las pérdidas accidentales acumuladas a las que el grupo está expuesto se vuelve predecible, dentro de ciertos límites. El seguro se concreta por medio de contratos mediante los cuales el asegurador, previo pago de una prima, promete reembolsar al asegurado o prestarle determinados servicios, en el caso de sufrir pérdidas accidentales previamente estipuladas, durante el plazo de duración del contrato. La función del seguro es la reducción del riesgo, el que es transferido a otra persona, por medio de un contrato.

En comercio exterior, el seguro puede abarcar la mercadería, el medio de transporte, las personas, etc., y cubre situaciones o hechos eventuales que originen siniestros (pérdida, rotura, merma, contaminación, alteración. etc.), excluyéndose las pérdidas originadas por vicios ocultos de la mercadería. El valor asegurable de la carga (mercadería) es su precio de costo (precio de factura), mas el flete CFR (Costo y Flete), así como un porcentaje por el beneficio que se espera obtener.

La determinación de la cobertura apropiada no necesariamente tiene que ser "contra todo riesgo". Según la naturaleza de la mercadería los aseguradores pueden acordar formas más limitadas y económicas de cobertura. Lo aconsejable es asegurarse por la cobertura aceptada generalmente por el ramo comercial de que se trate.

3.7.5 Contenedor

Por "contenedor" (container) se entiende un instrumento de transporte que reúna las siguientes características:

- Tener carácter permanente, diseñado para permitir el uso repetido.
- Concebido para facilitar el transporte de mercadería, por uno o varios medios de transporte, a fin de evitar las roturas.
- Contar con dispositivos que faciliten su manipulación, principalmente en el momento de su transbordo de un medio de transporte a otro.
- Ideado para que resulte fácil su carga y descarga

Los tipos de contenedores más utilizados transportan:

- Carga general
- Refrigerados
- Frigoríficos
- Ventilados
- Térmicos
- Para líquidos a granel
- Para sólidos a granel
- Para gases.

Tabla 3.6 Cuadro Explicativo sobre: Dimensiones y Capacidades y Usos del contenedor

	Dimensión Exterior			Capacidad	Tipo
	Largo	Ancho	Alto	Peso bruto maximo ISO	
20'	6058	2438	2438	24.000 kg 52.900 lbs	Uso general
	mm	mm	mm		Refrigeración
	19'10"5	8'	8'		Térmico
	6058	2438	2591		Cisterna
	mm	mm	mm		Plataforma
	19'10"5	8'	8'6"		Techo abierto
40'	6058	2438	2438	24.000 kg 52.900 lbs	Uso general
	mm	mm	mm		Refrigeración
	19'10"5	8'	8'		Cisterna
	6058	2438	2591		Plataforma
	mm	mm	mm		Cisterna
	19'10"5	8'	8'6"		

3.7.6. Desaduanización o Nacionalización

La nacionalización de una mercadería se produce al ser despachada a plaza (o sea retirada de la zona aduanera donde arribó) habiendo abonado los gravámenes correspondientes de importación. Dicha mercadería queda liberada para su traslado y comercialización en el territorio nacional

Cálculo para el pago de tributos

A fin de cancelar todas las obligaciones arancelarias para poder hacer uso de las mercaderías provenientes del exterior, es necesario conocer el cálculo del tributo a pagar y el desglose del mismo. El conocimiento de estos valores, permitirá a la empresa inferir proyecciones sobre los gastos y la implantación de las futuras utilidades que se obtendrán del producto por su venta. Es decir nos permite saber en totalidad cuánto cuesta nacionalizar una unidad, y sumar al valor unitario de otros rubros de importación para poder obtener un costo unitario total y posteriormente fijar precios de venta.

Montos y Cálculos

Cuando la empresa proyecta los valores que se deberán pagar por motivos de nacionalización de insumos, deberá tomar en consideración las siguientes particularidades en el orden establecido:

La Base Imponible para el cálculo de tributos es el valor CIF (Costo + Seguro + Flete) de la mercadería.

Tabla 3.7 Cuadro para Cálculo de Tributos en una Importación

	Valor CIF (Base Imponible)	Costo + Seguro + Flete
+	Ad - Valorem o arancel	(% de la partida arancelario cobrada sobre el artículo)
	Salvaguardia	% Calculado del CIF
	FODINFA	0,5% del CIF
	*ICE (35%, si el bien importado es sujeto de este impuesto)	calculado sobre la suma de: ad valorem + salvaguardia + Fodinfra + CIF
	IVA (12%)	calculado sobre la suma de: ICE + ad valorem + salvaguardia + Fodinfra + CIF
Total a Pagar en cualquier banco del país para poder transportar la mercadería hacia el local de la empresa		

3.7.7 Presupuesto Básico de Estructuración Física del Área de Comercio Exterior e Inteligencia en búsqueda de proveedores Internacionales

A continuación se presenta un presupuesto estimado de la estructuración física del Área de Comercio Exterior para DICEM Cía. Ltda. El presupuesto toma en cuenta solo las adquisiciones que debe realizar la empresa y un porcentaje del uso de internet que existe en la oficina. El lugar físico donde funcionaria dicha área existe y no tiene costo de construcción.

Tabla 3.8 Presupuesto del montaje físico del Área de Comercio Exterior para DICEM. Cía. Ltda.

Presupuesto del Montaje del Área de Comercio Exterior para DICEM. Cía. Ltda.			
Cantidad	Descripción	Costo	
1	Computador (Laptop Hp)	\$ 800,00	
1	Escritorio	\$ 300,00	
1	Archivador de Documentos	\$ 100,00	
1	Agenda	\$ 7,00	
1	Teléfono	\$ 30,00	
1	% Servicio de internet ilimitado	\$ 8,00	de 25 que es el costo
1	Suministros de Oficina	\$ 50,00	
1	Calculadora	\$ 50,00	
1	Honorarios Profesionales	\$ 500,00	mensuales y beneficios de la ley
Total Presupuesto de montaje del área		\$ 1.845,00	

Capítulo 4

4 Resultados y Recomendaciones

Proponer la creación de un área nueva dentro de una institución, conlleva un estudio realista al interior de la misma, puesto que no solo es posible el vertir opiniones a partir de una percepción hacia la misma; sino que es necesario un análisis situacional que nos muestre el estado de una organización a partir de los resultados que la misma a tenido en sus áreas y la factibilidad de instaurar un área que brinde prestaciones positivas al negocio.

Las Conclusiones y recomendaciones que se pueden realizar sobre cada una de las secciones que pudieron analizarse a lo largo del estudio son:

4.1 La Empresa y su realidad

El primer punto a tratar fue la empresa como tal, y su situación en ventas por producto, obteniendo:

- Una empresa construida en base a honestidad.
- Delineaciones de Sector Industrial bien definidas

- Situación “favorable” de acuerdo al tiempo de permanencia y aceptación del mercado
- Una organización con un personal acorde a sus acciones, pero que puede ampliarse y mejorar su nivel de desempeño.

En cuanto al estudio de Ventas por Producto de la Compañía, se determinó:

- Un nivel de ventas mayor a los 3 millones de dólares.
- De estos 3 millones de ventas, cerca del 89% dependen directamente de la comercialización de dos grupos de productos (Techos de Asbesto Cemento y Novacero). Esto genera una extrema y riesgosa relación comercial con los proveedores que mina el poder de negociación que se tendría con los mismos.
- La extrema dependencia en la comercialización de estos bienes también provoca el estancamiento de la empresa en ciertos sectores o nichos del mercado, acortando el alcance de la misma y limitando su potencial de cobertura de mercado.
- Una dependencia en estos grupos promueve el riesgo de estrepitosas caídas en los niveles de ventas y rentabilidad ante cualquier cambio drástico en el mercado o el cierre de relaciones comerciales con cualquiera de los proveedores. (La pérdida generada en ventas sobrepasaría los 3 millones de dólares y afectaría directamente los niveles de rentabilidad)

Recomendación:

Ante tales circunstancias: crecimiento positivo, personal calificado, pero al mismo tiempo con dependencia en ciertos productos y proveedores la empresa debe tomar acciones correctivas hacia el mayor problema, es decir ante la dependencia frente a dos tipos de productos comercializados.

Una opción es la mayor diversificación del portfolio de productos, que genere un equilibrio sobre los niveles de ventas. Por otra parte, al saber que la empresa comercializa solo productos de fabricación nacional, es recomendable identificar

posibles proveedores extranjeros que se ajusten al tipo de negocio, y puedan aportar productos con características aptas para la comercialización procurando siempre que los mismos se ajusten a norma de calidad impuestas por el mercado y la empresa, así como también tomando en cuenta la característica de innovadoras en las tendencias del sector constructivo nacional y mundial.

4.2 El Comercio Exterior para DICEM Cía. Ltda.

La realidad que vive la empresa, frente a la evolución que la misma ha venido sosteniendo por 15 años, nos da la pauta para reconocer la favorable predisposición hacia el crecimiento.

Este proceso de constante innovación y crecimiento, puede verse estancado por la ya nombrada dependencia de ciertos proveedores; por lo cual, encontrar opciones que permitan mantener niveles de crecimiento aún más altos que los de los últimos años sin depender en exceso de terceros se hace imprescindible.

Una opción es la comercialización con otros productores nacionales, sin embargo se puede ir más allá, y mirar la amplia oferta internacional que no solo admite obtener bienes sino que nos permite acceder a mercados proveedores que diferencian la oferta que tendría la compañía y reducirían favorablemente la dependencia de los productores nacionales. El Comercio Exterior entonces, permite a DICEM Cía. Ltda.

- Reducir la dependencia de proveedores nacionales
- Diversificar el portfolio de productos
- Acceder a ofertantes dispuestos a ofrecernos lo mejor de si tanto en producto como precios.
- Estar al tanto de las nuevas tendencias internacionales en nuestro negocio, y poder ofertarlas, en el Ecuador colocando a la empresa en posición de pionera dentro de la construcción ecuatoriana.
- Diferenciar la empresa por la oferta proveniente del exterior.

- Adquirir conocimiento de formas de manejar el negocio por parte de empresas de otros países exitosas en el mismo rol empresarial.

Beneficios que paulatinamente surgirían a medida de la interacción de la empresa con los mercados y negociadores internacionales.

Por lo tanto, un área de Comercio Exterior, que no solo vele por el aspecto de tramitación, sino también por el de investigación e innovación en formas de llevar el negocio es favorable desde el punto de vista de la necesidad de integración de una PyME a la globalidad e interdependencia económica desencadenada en desarrollo favorable y sostenible.

Sin embargo, este tipo de área, no es posible tan solo con la instauración de objetivos, sino que se debe estructurarla de manera objetiva que logre una integración completa a la organización, tanto en aspectos humanos como económicos. Es decir, se debe estructurar un área en donde, la misma se adapte a la realidad cultura organizacional de la institución, en donde todas las características tengan una homogenización con la empresa a fin de que la misma adaptarse efectiva y rápidamente al negocio y realice las funciones asignadas en pos del crecimiento de la empresa.

Recomendación:

Iniciar un proceso de estructuración ya real y no solo documentaria del área que permita a la empresa salir de la dependencia de mantener relaciones con proveedores solo nacionales, y que paralelamente permita a DICEM Cía. Ltda. adquirir conocimiento del exterior tanto en innovación para oferta en el mercado como revolución en conocimientos para adaptar a la empresa en la forma de realizar negocios y expansión en el mercado que posee.

4.3 Estructuración del Área de Comercio Exterior y Manual Introductorio.

Estructurar objetivamente la nueva área recomendada es la tarea y objetivo medular del documento. El estudio realizado permite identificar las necesidades y guías que necesita la empresa para crear una nueva dependencia que permita crecer a la institución y estabilizar ciertas anomalías en cuanto a la comercialización y los efectos que acusa la actual política de compra y venta.

Los Objetivos de esta dependencia (propuesta) son claros:

- a. Desarrollar un Área de Investigación y Tramitación que permita mantener informada a la empresa sobre las nuevas tendencias del Sector Constructivo a Nivel Mundial.
- b. Diversificar el Portfollio de Productos Actual con nuevos insumos internacionales que sean los mejores en el Mercado Extranjero.
- c. Disminuir la dependencia y riesgo que implica mantener relaciones comerciales con proveedores solo del país.
- d. Establecimiento de Bases Logísticas y de Cronología adecuada para importaciones y tramitación así como investigación (inteligencia comercial).
- e. Mantención de una Base de Datos Útil para Comercio Exterior (Aduana, Organismos Internacionales de Comercio, Aeropuertos, Navieras, Transportes (terrestre y aéreo), Incoterms, etc.).

Dichos objetivos pueden ser mejorados conforme a la incursión de la empresa en proceso de negociación e investigación internacional.

Recomendación:

Colocar fechas tentativas para la obtención de estos objetivos una vez que el área quede completamente estructurada y lista para su funcionamiento, puede ser un dependiendo del objetivo, entre 1 o 2 años.

En cuanto a las funciones de la empresa, esta debería concentrar sus esfuerzos inicialmente en un proceso exhaustivo de investigación de investigación sobre las nuevas tendencias en el negocio, tanto en productos como en manejo de negocio (referente a innovación y tendencias). Es decir generar una homogenización de las funciones con los objetivos que permitan encaminar a ambos en una dirección que apunte a un objetivo común, proveer de acciones de crecimiento empresarial a través de la compra internacional de mercaderías para su oferta en el territorio nacional.

Recomendación:

Organizar las funciones cronológicamente de acuerdo a la posibilidad en el tiempo de lograr objetivos, de esta manera las funciones irán desde lo sencillo y que de bases a la nueva dependencia, hasta el poder brindar soluciones objetivas y realizables para la empresa y sus incongruencias en la comercialización de materiales.

4.4 Manual de Funciones (Introdutorio)

A pesar de que el estudio realizado a la empresa, fue un reflejo de la realidad de la misma, conforme se instaure la nueva dependencia, se deberá realizar mini-estudios que permitan generar una guía completa de funciones y trámites de área que permita, dar una importancia concreta a cada función que debe realizar la empresa, y generar las herramientas básicas para que la misma pueda realizar su trabajo.

Recomendación:

- Establecer (conforme la incursión de la nueva dependencia en la empresa), las más importantes funciones del área.
- Generar un plan de adaptación cronológico de la dependencia a las acciones de DICEM Cía. Ltda. en la actualidad.
- Incentivar el enriquecimiento del manual básico de importaciones, de acuerdo a las necesidades de importación.

- Generar Bases de Datos sobre Aduana en el Ecuador y contactos, compañías de transporte, agentes de aduana, organismos internacionales y documentación para importar según el tipo de producto.

Todo esto permitirá que la propuesta de generación del Área de Comercio Exterior (Importaciones) e Inteligencia Comercial, sea efectiva, logre los propósitos de incrementar el rendimiento empresarial y crear innovación y sustentabilidad en el tiempo.

5 Bibliografía

Stephen P. Robbins, D. A. (2002). Fundamentos de la Planificación. In D. A. Stephen P. Robbins, Fundamentos de Administración (p. 84). Naucalpan de Juarez: Pearson Prentice Hall.

www.bcp.gov.py. (s.f.). www.bcp.gov.py. Recuperado el 1 de Junio de 2009, de www.bcp.gov.py: www.bcp.gov.py/gee/funcion/MANUALGEE.pdf

http://www.allbusiness.com. (-- de -- de 1999). http://www.allbusiness.com. Recuperado el 29 de Abril de 2009, de http://www.allbusiness.com: http://www.allbusiness.com/information/information-services/830018-1.html

http://www.scribd.com/doc/2428332/Conceptos-Basicos-de-las-Relaciones-Internacionales. (-- de Marzo de 2007). http://www.scribd.com. Recuperado el 29 de Abril de 2008, de http://www.scribd.com: http://www.scribd.com/doc/2428332/Conceptos-Basicos-de-las-Relaciones-Internacionales

José Antonio Hernández Taboada, M. J. (1999). Análisis Organizativo y Manual de Funciones de la Ferretería "Silva Internacional, Sociedad Anónima" (SINSA). Managua, Nicaragua.

FEDEXPOR. (2001). La Clave del Comercio (Libro de Respuestas para el Exportador). En FEDEXPOR, La Clave del Comercio (Libro de Respuestas para el Exportador) (pág. 6). Quito.

FEDEXPOR. (2001). La Clave del Comercio (Libro de Respuestas para el Exportador). En FEDEXPOR, La Clave del Comercio (Libro de Respuestas para el Exportador) (pág. 180). Quito.

Ltda., D. C. (2008). Listado de Clientes. Cuenca.

Stephen P. Robbins, D. A. (2002). Fundamentos de Administración. En D. A. Stephen P. Robbins, Fundamentos de Administración (pág. 166). Cuenca: Prentice Hall.

Narboa, H. (1995). Los Secretos del Negocio. Santiago de Chile: Editora Jurídica Conosur.

Ortega, I. X. (2009). Catedra de Marketing Internacional. Cuenca: Universidad del Azuay.

Chiavenato, I. "Gestión del Talento Humano" .

www.vasconezyvazcones.com

<http://www.vasconezyvasconez.com/index.php?show=importar>

www.reingex.com

<http://www.reingex.com/75.asp>

www.hcdsc.gov.ar

<http://www.hcdsc.gov.ar/biblioteca/ISES/comercio/Libro/Capitulo%20IX%20-%202005.html>

<http://www.hcdsc.gov.ar/biblioteca/ISES/comercio/Libro/Capitulo%20IX%20-%202006.html>

<http://www.hcdsc.gov.ar/biblioteca/ISES/comercio/Libro/Capitulo%20IX%20-%202012.html>

<http://www.hcdsc.gov.ar/biblioteca/ISES/comercio/Libro/Capitulo%20IX%20-%202010.html>

<http://www.hcdsc.gov.ar/biblioteca/ISES/comercio/Libro/Capitulo%20IX%20-%202001.html>

<http://www.hcdsc.gov.ar/biblioteca/ISES/comercio/Libro/Capitulo%20IX%20-%202014.html>

www.ciac.gov.co

<http://www.ciac.gov.co/descargas/glosario.pdf>

<http://www.allbusiness.com/information/information-services/830018-1.html>

www.scribd.com

<http://www.scribd.com/doc/2428332/Conceptos-Basicos-de-las-Relaciones-Internacionales>. (2008). Conceptos Basicos de las Relaciones Internacionales.

www.eumed.net

<http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/4d.htm>. (n.d.).

<http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/4d.htm>. Retrieved 04 09, 2009, from

<http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/4d.htm>:

<http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/4d.htm>

www.ecolink.com.ar

<http://www.econlink.com.ar>. (2007). <http://www.econlink.com.ar>. Recuperado el 7 de Septiembre de 2009, de <http://www.econlink.com.ar>: <http://www.econlink.com.ar/dic/tipodecambio.shtml>

NA. (--- de --- de 2008). <http://www.cajadeburgos.es>. Recuperado el 1 de Septiembre de 2009, de <http://www.cajadeburgos.es>: <http://www.cajadeburgos.es/empresas/comex/guiacobertura.htm>

Entrevistas

Ing. Comercial. MBA. Antonio Torres - Técnico Especialista en Aforo (CAE en Cuenca) Catedrático Universidad del Pacífico.

Personal de DICEM Cía. Ltda.