



Facultad de Ciencias Jurídicas
Escuela de Estudios Internacionales

Trabajo final de titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Estudios Internacionales, mención bilingüe en
Comercio Exterior

Tema:

Internacionalización de MIPYMES del Azuay, plan de importación de la empresa
Austrofil

Autores:

Paula Martina Carmona Ullauri

Jennifer Carolina Vásquez Rea

Director:

Ramón Valdivieso

Cuenca – Ecuador

2021-2022

DEDICATORIA

Paula

A Dios, por ser mi fuerza.

A mis padres, quienes vivieron esta trayectoria junto a mí y siempre fueron mi apoyo incondicional.

A mis abuelos, quienes siempre confiaron en mí.

A mi hermana, quien compartió conmigo todo mi camino universitario.

A mi amiga Carito, por ser mi compañera de tesis, gracias por todas las horas compartidas de amistad y estudio.

Carolina.

A Dios por ser mi pilar diario de vida, por las bendiciones y ser mi soporte para salir adelante.

A mi familia, en especial a mi esposo y papis, por siempre dar todo por mí, por todo su cariño, amor y paciencia en este proceso. A Mis hermanos quienes me brindaron su ayuda en todo momento,

Querida Pau, por ser la amiga y compañera fiel que todos necesitamos para apoyarnos en cada circunstancia. Gracias por compartir este proyecto conmigo

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A nuestro director, Ramón Valdivieso,

A nuestro profesor, Antonio Torres por darnos la oportunidad de trabajar en este proyecto de internacionalización, por todos los conocimientos brindados a lo largo de la carrera,

Studex, por la asesoría brindada en el uso de normas Apa.

Dios los bendiga a cada uno de ustedes.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
CAPÍTULO 1:.....	12
Estado del Arte sobre la Internacionalización de MIPYMES.....	12
1. Introducción	12
1.1 Teorías Tradicionales del Comercio Exterior	13
1.1.1 Ventaja Absoluta.....	13
1.1.2 Ventaja Comparativa	15
1.1.1 1.1.3 Dos países, dos factores, dos productos Eli Heckscher y Bertil Ohlin	19
1.1.2 Ventaja competitiva de las Naciones.....	21
1.2 Teorías de la Internacionalización	22
1.2.1 Modelo Uppsala. Teoría Gradualista	22
1.2.2 Modelo Born Global	24
1.2.3 Distancia psicológica, modelo Hofstede	25
1.2.4 Internacionalización para importaciones	27
1.2.5 Competitividad en la Internacionalización	27
1.3 Teorías Mipymes (Micro Pequeñas y Medianas Empresas).....	28
1.3.1 Las Mipymes según la Comunidad Andina de Naciones, CAN.....	28
1.3.2 Las MIPYMES según el Banco Interamericano de Desarrollo, BID.	29
1.3.3 Teoría de la Innovación: Schumpeter Joseph	29
1.3.4 Mejora Continua	30
1.5 CONCLUSIÓN.....	31
CAPÍTULO 2:.....	33
Auditoría de Internacionalización para importaciones	33
2.1 Introducción	33
2.2 Diagnóstico general de la empresa "Austrofil"	34
2.2.1 Historia	34
2.2.2 Proceso de Auditoría.....	34
2.2.2.1 Información Recopilada	35
2.2.2.1.1 Misión.....	35
2.2.2.1.3 Visión.....	35
2.2.2.1.4 Valores	36
2.2.2.1.5 Organigrama	36

2.2.2.6 Productos	38
2.2.2.6.1 Descripción de Productos	39
2.2.7 Autoevaluación: Estado de desarrollo del proyecto.....	6
2.2.7.1 Tabla de Decisiones.....	9
2.2.8 Resultados Diagnóstico Interno	9
2.3 Desarrollo de un modelo de Auditoría para importaciones	10
2.3.1 Adaptación del Export-Audit al Import-Audit.....	10
2.3.2 Metodología.....	11
2.3.1 Tabla de calificaciones	12
2.4 Trabajo de campo, recaudación de información en Austrofil y aplicación del Imporaudit...	13
2.4.1 Departamento Administrativo	13
2.4.1.1 Análisis Área Administrativa	15
2.4.2 Departamento de Desarrollo de Información o Inteligencia de Negocios	16
2.4.2.1 Departamento de Desarrollo de Información o Inteligencia de Negocios.....	18
2.4.2.2 Perfil del Producto a importar	19
2.4.3 Departamento de Marketing	19
2.4.3.1 Área de Marketing	21
2.4.4 Departamento de Compras	22
2.4.4.1 Análisis Departamento de Compras	23
2.4.5 Departamento de Ventas (Crédito y Cobranzas).....	24
2.4.5.1 Análisis del Departamento de Ventas (Crédito y Cobranzas).....	25
2.4.6 Departamento Financiero	26
2.4.6.1 Análisis Departamento Financiero.....	28
2.5 Tabla de Resultados	29
2.6 Análisis FODA.....	30
2.6.1 FORTALEZAS	30
2.6.2 Oportunidades	31
2.6.3 Debilidades.....	31
2.6.4 Amenazas	31
Conclusión FODA.....	32
2.7 Conclusión	32
CAPÍTULO 3: Elaboración de un plan de mejoras empresarial para la internacionalización de Austrofil	34
Introducción	34
3.1 Diagrama de Pareto	35
3. 2 Barreras para la internacionalización	36

3.2.1 Barreras Internas	36
3.3 Plan de Mejoras Empresarial	37
3.3.1 Plan de Mejoras Empresarial para Austrofil	37
3.3.1.1 Identificación de problemas de mejora	37
3.3.2 Acciones a llevar a cabo	41
3.3.2.1 Implementación de un Departamento de Comercio Exterior	41
3.3.2.2 Ventanilla Única de Comercio Exterior	42
3.3.2.3 Certificados recomendados para las operaciones de Comercio Exterior y mejora continua	43
3.3.2.4 Acciones de mejora a llevar a cabo para el proceso de mejora continua	44
3.4 Ciclo de Deming	44
3.4.1 Planificación	44
3.4.1.1 Objetivos	44
3.4.2 Hacer	45
3.5 Secuencia de las acciones de mejora.....	46
3.6 Recomendaciones de Mejora.	49
3.6.1 Departamento Administrativo	49
3.6.1.1 Misión Anterior	49
3.6.1.2 Misión Actualizada	49
3.6.1.3 Visión Anterior	49
3.6.1.4 Visión Actualizada	50
3.6.2 Departamento de compras.	50
3.6.3 Marketing.....	51
3.6.3.1¿Qué es marketing?	51
3.6.3.2 PLAN DE MARKETING.....	51
3.6.3.3 Marketing MIX	52
3.6.3.3 Estrategia de Marketing B2B	53
3.6.3.4 Plan de Marketing Digital para Austrofil.....	53
3.7 Departamento Ventas y Cobranzas	55
3.8. Modelo de Negocio Canvas para Austrofil.....	57
3.9 Conclusión	58
CAPÍTULO 4:.....	60
Construcción de un Plan de Importación	60
Introducción	60
4.1 Análisis previo al proceso de Importación.....	61
4.2.1 Logística de Aprovisionamiento	61

4.2.2 Selección del país proveedor	62
4.3.1 Análisis tratados comerciales.....	62
4.3.2 Negociación	64
4.3.3.1 Incoterms 2020, formas de negociación.....	64
4.1. El Proceso de Importación:	65
4.1.2 Registrarse en el ECUAPASS:.....	66
4.1.3 Obtener el Registro de importador	66
4.1.4 Desaduanización:	67
4.5 Caso Práctico Importación de Austrofil desde Colombia a Ecuador.....	68
4.5.1 Elección de proveedores	68
4.5.2 Elección del producto a importar	69
4.5.3 Licencias de Importación o Barreras Técnicas:	73
ub4. 6 Importación GALÓN GLOBAL OIL MAXLUBE 20W50 SL	73
4.6.1 Cálculo de Costes de importación.....	75
4.6.1.2 Análisis de los Cálculos de Importación	76
4.7 Conclusión	77
REFERENCIAS.....	78
ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Ventaja comparativa.....	16
Tabla 1.2: Ventaja comparativa.....	16
Tabla 1.3: Ventaja comparativa.....	17
Tabla 1.4: Ventaja comparativa.....	17
Tabla 1.5: Clasificación de las empresas según la CAN.....	29
Tabla 2. 1: Cartera de productos de Austrofil.....	38
Tabla 2.2: Variables de Auditoría.....	6
Tabla 2.3: Diagnóstico de Austrofil.....	8
Tabla 2.4: Tabla de Decisiones.....	9
Tabla 2.5: Valoración para Auditoría de Internacionalización.....	12
Tabla 2.6: Auditoría Área Administrativa.....	14
Tabla 2.7: Auditoría Departamento de Desarrollo de Información o Inteligencia de Negocios.....	17
Tabla 2.8 Auditoria Departamento de Marketing.....	20
Tabla 2.9: Auditoría Departamento de Compras.....	22
Tabla 2.10: Auditoría Departamento de Ventas.....	25
Tabla 2.11: Auditoría Departamento Financiero.....	28
Tabla 2.12: Resultados.....	30
Tabla 3.1: Diagrama de Pareto 2021.....	35
Tabla 3.2: Plan de mejoras Austrofil.....	37
Tabla 3.3: Área de mejora Departamento Administrativo.....	46
Tabla 3.4: Área de Mejor: Departamento de Compras.....	47
Tabla 3.5: Área de mejora: Marketing.....	48
Tabla 4.1 Producto Importar.....	69
Tabla 4.2 Calculo de importación.....	75

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.2 Productos	2
Ilustración 2.3: Productos	2
Ilustración 2.4: Productos	2
Ilustración 2.5: Productos	3
Ilustración 2.6: Productos	4
Ilustración 2.7: Productos	5
Ilustración 2.8: Productos	5
Ilustración 4.2 Producto Max Lube 1 galón	73
Ilustración 4.3: Ficha Técnica MAXLUBE.....	75
Ilustración 4.4: Ficha Técnica MAXLUBE.....	76
Ilustración 4.5 Requisitos para Registro INEN 2027	78
Ilustración 2. 1: Organigrama de Austrofil.....	37

RESUMEN

Este proyecto de vinculación con la sociedad, está basado en la cooperación entre la academia y el sector privado, enfocándose principalmente en la Internacionalización de MIPYMES del Azuay, llegando de esta manera a trabajar conjuntamente con Austrofil, una pequeña empresa constituida hace ya 10 años. Para que realice su proceso de internacionalización por medio de un proyecto de importación. Para lograr con el objetivo propuesto, se realizó una auditoría de internacionalización que permitió conocer las necesidades que la empresa debe resolver para proceder con el proyecto. Por último, por medio de un plan de mejoras, se facilitó diferentes soluciones y recomendaciones de fácil alcance, y a su vez se realizó un plan de importación para la empresa, que ayudará de esta manera, a que Austrofil se acerque cada vez más al mercado internacional.

ABSTRACT

The community engagement project is based on the cooperation between the academy and the private sector. Which is focused on the Internationalization of MIPYMES of Azuay, coming to work together with Austrofil, a small company established 10 years ago, helping them to internationalize through an import project.

To achieve the proposed objective, an internationalization audit was realized, which allowed knowing the needs that the company must solve to proceed with the project.

Finally, through an improvement plan, different solutions and easy-to-reach recommendations were provided, also an import plan was made for the company, which will help Austrofil to get closer to the international market.

CAPÍTULO 1:

Estado del Arte sobre la Internacionalización de MIPYMES

1. Introducción

Las MIPYMES (Micros Pequeñas y Medianas Empresa), son las pequeñas empresas que nacen de ideas de emprendimientos de negocio, las cuales están comprendidas generalmente por negocios familiares que poco a poco se van involucrando dentro de los segmentos de mercados de productos. El proceso de internacionalización para este tipo de empresas se torna un poco difícil sin el respaldo y conocimiento necesario para proceder. con el mismo, pues cuentan con poco capital para desarrollar este tipo de proyectos.

Austrofil es una MIPYME dedicada a la venta de lubricantes, filtros para el sector automotriz de la zona. Dentro de este proyecto se ha escogido trabajar con ellos para desarrollar conjuntamente un plan de Internacionalización que beneficie a la empresa en su proceso de mejora continua

Para el desarrollo del siguiente proyecto, es necesario tener en cuenta los diferentes conceptos y teorías del comercio exterior, dentro de este capítulo se proporciona una base teórica suficiente que ayudará a entender de mejor manera como se lleva a cabo un proceso de internacionalización.

Las teorías a analizar comprenden la base de lo que significa el comercio exterior; se tiene la errónea idea que internacionalizar una marca significa llegar a exportar productos, y que de esta manera los negocios llegan a relacionarse con el mercado exterior, sin embargo, esto no es así, la internacionalización va mucho más allá de solo la exportación.

La misma comprende varios procesos que indican que una empresa ha desarrollado sus condiciones para relacionarse con países del extranjero, dentro de estos se encuentra la importación, la cual también comprende la internacionalización, puesto que el hecho de tener una relación con un proveedor de otro país, beneficia a que la empresa tenga presencia en el mercado nacional y a su vez global.

A continuación, se detallan las teorías que serán utilizadas para el desarrollo del proyecto de internacionalización para la empresa Austrofil.

1.1 Teorías Tradicionales del Comercio Exterior

1.1.1 Ventaja Absoluta

El comercio exterior posee varias teorías que se pueden considerar como tradicionales, uno de sus pioneros es Adam Smith con la Ventaja Absoluta, propuesta en su libro “La Riqueza de las Naciones” en el año de 1776, en la cuál expresa que es posible un juego de suma positiva en donde todos los socios comerciales pueden beneficiarse, ayudados de la mano invisible que es la que decide que debe importar y exportar un país (Hill, 2011).

De esta manera, la Teoría de la ventaja Absoluta, dio hincapié para que varios países entendieran la dinámica del comercio, y como este se estaba moviendo en esa época, demostrando la importancia de tener un comercio dinámico que facilite a cada uno de los países, puesto que cada país involucrado podría salir beneficiado de los productos o servicios que eran escasos dentro de su territorio. Es así que Adam Smith en 1776, propone la teoría de la Ventaja Absoluta, la cual pretende que cada país se especialice en la producción de los bienes en los que ellos tengan mejor ventaja (Hill, 2011).

Desde el punto de vista de Smith el comercio era visto como un sum-game positivo, ya que todas las partes involucradas podrían salir beneficiadas, la cual presenta como concepto clave que cada país debe especializarse en la producción de los bienes en los que ellos tienen ventaja absoluta; siendo estos, los bienes mayormente eficientes en su producción que cualquier otro, de esta manera, el dinamismo del comercio internacional sería mucho más beneficioso, intercambiando los bienes más eficientes por los productos que fabrican otros países, esto se explica mejor al entender la *división internacional del trabajo*, en donde cada país se debe especializar en el bien que mejor produzca, por ejemplo: si analizamos factores como el tiempo, trabajo, capital en donde el País A, es mejor produciendo café que azúcar y el País B es mejor produciendo azúcar que café, el País A debería especializarse en producir solo café y el País B solo en producir azúcar. Esto es lo que Smith consideraba como ventaja absoluta.

Para el ámbito internacional desde la perspectiva de Smith se consideraba la cooperación, especialización e intercambio de bienes entre países como características importantes para el progreso económico del mundo (Cho & Moon, 2002).

Tal fue el caso de Francia e Inglaterra, en el cual, ambos países se especializaron nada más en la producción de su producto estrella, Francia fabricaría vino, mientras que Inglaterra textiles, así, al intercambiarlos, ambos tendrían la ventaja de adquirir estos productos a menor precio. (Hill, 2011, 157)

1.1.2 Ventaja Comparativa

Con el pasar de los años se percibieron algunos errores en la teoría propuesta por Smith como, por ejemplo, ¿Qué pasaba si es que un país tenía la ventaja absoluta en los dos bienes a negociar?, por lo que varios economistas decidieron realizar ciertas contribuciones a lo propuesto por Smith uno de ellos fue David Ricardo, quien presentó la Ventaja Comparativa. Para él se podían beneficiar dos países en el comercio internacional sin importar que un país sea superior a otro en la producción de los dos bienes. Ricardo trató de dar una mejor explicación y trató de abordar mucho más que Smith en la Teoría de la Ventaja Absoluta. Ricardo, Según algunos autores la teoría de Ricardo se refiere a: “el país superior debería especializarse donde tiene la mayor ventaja y el país inferior debe especializarse donde tiene la menor desventaja absoluta” (Cho & Moon, 2002, p. 7).

En pocas palabras, se basó principalmente en que los países deben especializarse en los productos que son producidos con mayor eficiencia y son mejor elaborados, y abastecerse de los productos que no han sido producidos de manera eficiente, aunque estos puedan mejorarse con el tiempo. A su vez, existen dos factores a tomar en cuenta, el trabajo y la distancia, es decir los costos laborales y las relaciones de intercambio para que de esta manera exista un intercambio comercial que ayude a facilitar libre comercio de manera óptima (Hill, 2011).

A continuación, se explica la idea presentada por David Ricardo. Se tiene dos países, Ghana y Corea, con 200 recursos en total en cada país. Ghana tiene ventaja absoluta del cacao y del arroz. En Ghana se necesitan 10 recursos para producir una tonelada de cacao y 13 recursos para una tonelada de arroz. Ghana puede producir 20 toneladas de cacao sin arroz, y 15 toneladas de arroz sin cacao (Hill, 2011).

Tabla 1.1: Ventaja comparativa.

GHANA		
PRODUCCIÓN	RECURSOS	TONELADAS
Cacao	10	1
Arroz	13	1

Fuente: Charles Hills

Tabla 1.2: Ventaja comparativa.

CACAO	
10	1
200	20
ARROZ	
13	1
200	15

Fuente: Charles Hills

En Corea se necesitan 40 recursos para una tonelada de cacao y 20 para una tonelada de arroz. Es decir, Corea puede producir cinco toneladas de cacao sin arroz, 10 toneladas de arroz sin cacao.

Tabla 1.3: Ventaja comparativa.

COREA		
PRODUCCIÓN	RECURSOS	TONELADAS
Cacao	40	1
Arroz	20	1

Fuente: Charles Hills

Tabla 1.4: Ventaja comparativa.

CACAO	
40	1
200	5

ARROZ	
20	1

200	10
-----	----

Fuente: Elaboración Propia.

Sin comercio, cada país debe consumir lo que produce, la producción combinada sería:

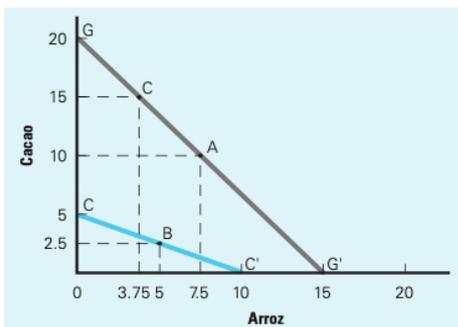
Total, de Cacao: 12.5 toneladas

- Ghana 10 Toneladas
- Corea 2.5 Toneladas

Total, de arroz: 12.5 toneladas

- Ghana 7.5 toneladas
- Corea 5 toneladas

Ilustración 1.1 *Teoría de la Ventaja Comparativa*



Tomado de: (Hill, 2011, p. 160)

Es importante trascender de la ventaja absoluta, y entender la ventaja comparativa, ya que los dos países pueden incrementar su producción de arroz y cacao, y se puede tener más

de ambos bienes. Con comercio: “Ghana produce cuatro veces más cacao que Corea del Sur, pero solo 1.5 veces más arroz. Ghana es *comparativamente* más eficiente en la producción de cacao que de arroz” (Hill, 2011, p. 160). Es decir, la ventaja comparativa señala que: “los consumidores de todas las naciones pueden consumir más si no se imponen restricciones al comercio” (Hill, 2011, p. 161).

1.1.1 1.1.3 Dos países, dos factores, dos productos Eli Heckscher y Bertil Ohlin

La teoría presentada por David Ricardo sobre la ventaja comparativa fue desarrollada más a fondo por los economistas Eli Heckscher y Bertil Ohlin. Esta teoría es una extensión de la ventaja comparativa ya que se empieza a hablar de la *dotación de factores*, esto se refiere a los recursos que tiene un país como: mano de obra, tierra, y capital (Hill, 2011).

Estas teorías económicas se basaron en los siguientes supuestos (Pimentel Linares, 2015, p. 43).

1. Existen dos países, dos bienes uniformes y dos factores de producción uniformes cuyos niveles iniciales son fijos y se supone que son diferentes en cada país.
2. La tecnología es igual en ambos países; es decir, las funciones de producción son las mismas. La producción se caracteriza por rendimientos constantes a escala para ambos bienes en ambos países.
3. Los gustos y las preferencias son los mismos en ambos países. Además, para cualquier conjunto de precios de productos, ambos productos se consumen en las mismas cantidades relativas a todos los niveles de ingreso.
4. Existe competencia perfecta en ambos países.

5. Los factores son perfectamente móviles dentro de cada país y no son móviles entre países.
6. No existen costos de transporte.
7. No existen políticas que restrinjan el movimiento de bienes entre países o que interfieran en la determinación de precios y producto del mercado.

Así es como Heckscher y Ohlin basan su teoría en que la ventaja comparativa se encuentra determinada por la interacción entre los recursos de un país, la relativa abundancia de los factores de producción, y la tecnología. Evidenciando su interacción entre la abundancia y la intensidad con la cual son explotados esos recursos. Asimismo, deduce que cada economía produce dos bienes y que, para producir esos bienes, se requieren dos factores de producción. Los mismos factores son usados en ambas industrias, Tierra y Trabajo. De esta manera, un país exportaría su factor más abundante e importaría lo que carece. (Bajo Rubio, 1996, 14-16)

También, en su teoría se basan en la dotación de factores, siendo esto la cantidad de recursos tales como tierra, mano de obra y capital con la que cuenta un país. De esta manera se puede entender que las naciones están dotadas de diversos factores, que se pueden aprovechar a la hora del comercio, así es como los diferentes factores son utilizados para generar mayor producción en los bienes. Esta teoría, nos dice que cuando más abunda un factor, este es más barato, haciendo que los países exporten y vendan los bienes que aprovechan más los factores que abundan en su suelo y que importarán los que son elaborados con los factores que abundan de otros países. (Hill, 2011, 167)

1.1.2 Ventaja competitiva de las Naciones

En 1990, Michael Porter, un estudiante de Harvard, publicó un artículo que determinaba el porqué algunas naciones prosperan y otras fracasan en la competencia internacional, se estudiaron a 100 industrias de 10 países. Para Porter, la ventaja competitiva crece alrededor del Valor que una empresa es capaz de producir y genera en el producto o servicio, por lo cual, los compradores estarían dispuestos a pagar en relación a sus competidores, donde los precios más bajos no afecten un beneficio único en el mercado lo cual compensa el porqué de un precio más elevado. Para Porter, “Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”. (Díaz Fernández, 2009)

Porter planteó que existen cuatro ventajas que determinan el entorno competitivo de las empresas locales, y estas ventajas pueden obstaculizar la creación de una ventaja competitiva, estos atributos son:

Dotación de Factores: La situación de una nación en cuanto a los Factores de Producción, tales como, infraestructura, trabajadores capacitados, que ayuden a competir en la industria de dicho producto. Estos factores pueden diferenciarse de otros dependiendo de las inversiones que se realizan ya sea en la compañía como por parte del Gobierno, siendo estos, inversiones en educación, inversión pública, mejoramiento del nivel de vida y conocimientos que estimulen la investigación por parte de la población. (Hill, 2011, p.174)

Condiciones de la Demanda: Son las diferentes características del consumidor interno de un determinado producto. Esta demanda hace que las empresas estén más interesadas

en mejorar sus capacidades y ofertar un mejor producto a extranjero, al saber que los consumidores de su país tienen grandes exigencias, esto ayudará a que se satisfagan las necesidades de la demanda internacional. (Hill, 2011, p.175)

Sectores Afines y de Apoyo: Es la presencia de sectores y proveedores afines y de apoyo que puedan competir en el comercio internacional, de esta manera se pueden agrupar estos sectores para conseguir una firme ventaja a nivel mundial, teniendo mejores resultados a la hora de ofertar un producto. Por ejemplo, Alemania y su sector textil y de prendas de vestir, posee un algodón de excelente calidad, fibras, máquinas de alta gama, que hacen que las prendas de vestir sean ofertadas con altos estándares de calidad. (Hill, 2011, p.175)

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Son las condiciones que determinan la organización y manejo de las empresas y su rivalidad con la competencia. Porter señala, que los países tienen diferentes ideologías administrativas que estimulan u obstaculizan el logro de una ventaja competitiva nacional, también señala que existe una ventaja al existir rivalidad interna lo que hace que exista una ventaja competitiva dentro de un sector, haciendo que las empresas busquen mejorar sus procesos lo cual ayudaría a ser mejores competidoras a nivel internacional. (Hill, 2011, p.176)

1.2 Teorías de la Internacionalización

1.2.1 Modelo Uppsala. Teoría Gradualista

Se puede decir que el modelo Uppsala cambió la perspectiva de la internacionalización, especialmente para las MIPYMES, ya que la mayoría de las personas que están en el

mundo del comercio exterior y negociación usualmente creen que para que una empresa adquiriera presencia internacional o que se relacione con mercados internacionales es necesario que la empresa sea grande, exitosa con un fuerte capital de inversión en el extranjero.

Sin embargo, en el año de 1975 fue presentado el Modelo Uppsala por Jan Johansson y Finn Wiedersheim-Paul, en donde no se ve necesario que la empresa sea exitosa primero a nivel nacional o local, para poder alcanzar la internacionalización. Sino más bien el Modelo Uppsala tiene otra perspectiva la cual opta por un proceso gradualista (Oliveira, Figueira, & Pinhanez, 2018).

Entonces, las empresas especialmente las MIPYMES pueden progresar gradualmente a través de etapas que cumplan a nivel nacional que les ayudará a adquirir experiencia para incursionar a un nivel internacional. Los creadores del Modelo Uppsala estudiaron cuatro compañías suecas, en donde como resultado pudieron encontrar: “empirical evidences that those firms started their international operation when they were comparatively small and followed a gradual development of their operations abroad rather than large, spectacular foreign investments” (Johanson & Wiedersheim, 1975, p. 305)

Este modelo predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado.

En donde se habla sobre la incursión en el mercado internacional y para esto es necesario cumplir con 4 etapas de la fase de desarrollo (Johanson & Wiedersheim, 1975, p. 307):

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
2. Exportaciones a través de representantes independientes.

3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Este modelo Upsala busca alcanzar un proceso evolutivo de exportación óptimo, en donde apuntan que la falta de conocimiento sobre los mercados exteriores es un gran obstáculo para lograr los objetivos. Es por eso que se habla de la experiencia acumulada, la cual se adquiere de forma gradual a través de la experiencia en mercados internacionales (Oliveira, Figueira, & Pinhanez, 2018).

Para el presente trabajo de titulación, el modelo presentado se adaptaría para la importación gradual de productos en donde se aplicarían las siguientes etapas para el desarrollo del proyecto.

1. Actividades esporádicas o no regulares de importación.
2. Importaciones a través de representantes independientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial del país extranjero en el país nacional.
4. Establecimiento de unidades productivas de la empresa extranjera en el país nacional.

1.2.2 Modelo Born Global

El modelo Born Global hace referencia al grupo de empresas emprendedoras que nacieron para mercados internacionales, estas son las empresas que internacionalizan sus

actividades en períodos sumamente cortos, generalmente saltándose algunos procesos de la internacionalización, por lo regular, dentro de los tres primeros años de su fundación ya están en mercados internacionales (Leiva & Darder, 2008).

Las empresas Born Global se caracterizan por: la capacidad de innovación, el aprendizaje; y la adaptación a relacionarse con mercados internacionales. El concepto de Born Global también tiene validez en la internacionalización de MIPYMES, que buscan incursionar a un nivel internacional a través de las importaciones de manera acelerada y ya no de una forma gradual por etapas.

Por lo tanto, el modelo Born Global explica cómo un grupo de empresas se salta algunas fases de la internacionalización, alcanzando antes sus objetivos, como por ejemplo el conocimiento para ingresar a mercados extranjeros se adquiere con mayor rapidez y facilidad, o por ejemplo las empresas importadoras se adaptan a proveedores internacionales (Leiva & Darder, 2008, p. 11).

1.2.3 Distancia psicológica, modelo Hofstede

Este modelo fue desarrollado por Geert Hofstede, el cual analizó y estudió a 88,000 empleados mediante preguntas con temas de factores culturales en 40 países. Los resultados de los estudios realizados por Hofstede y otras investigaciones permitieron identificar seis dimensiones para caracterizar diferentes países a través de valores culturales básicos (Chamorro, 2016).

La intención de Hofstede con estas dimensiones era el poder explicar la actitud de las personas frente a ciertos problemas cotidianos tales como:

1. *Distancia de poder (Power Distance)*: Como su nombre lo dice en esta dimensión se busca explicar la desigualdad existente entre clases sociales en donde los grupos con menos poder de las organizaciones aceptan que el poder se divida de manera desigual, y cómo las personas sienten la división existente (Chamorro, 2016).

2. *Evitación de la incertidumbre (Uncertainty Avoidance)*: Esta dimensión describe el grado en el cual una sociedad se siente amenazada en situaciones de incertidumbre, y por consiguiente buscan estructuras estatutarias. Hofstede, relacionaba esta dimensión con el estrés existente en una sociedad para enfrentar un futuro desconocido (Hofstede, 2011).

3. *Individualismo versus colectivismo (Individualism versus Collectivism)*: En el mundo existen muchas personas que viven en sociedades en donde primero es la comunidad; lo cual es llamado colectivismo, es el sentido de pertenencia a un grupo, como la familia, la escuela y el trabajo. Una menor cantidad de ciudadanos viven en sociedades donde el individuo es primero, esto es llamado individualismo (Hofstede, 2011).

4. *Masculinidad/feminidad (Masculinity versus Femininity)* Una sociedad es masculina cuando los roles emocionales están claramente distinguidos y separados, mientras que una sociedad es femenina cuando los roles emocionales se encuentran mezclados (Hofstede, 2011).

5. *Orientación a largo plazo (Long Term Orientation)* La Orientación a largo plazo es la búsqueda de virtudes orientadas hacia recompensas futuras, particularmente, la perseverancia y el ahorro (Hofstede, 2011).

6. Indulgencia versus moderación (*Indulgence* versus *Restraint*) Indulgencia es la gratificación de cumplir los deseos humanos para disfrutar la vida y divertirse. Por otro lado, la moderación es definida como la convicción de que la gratificación necesita ser frenada y regulada por normas sociales (Hofstede, 2011).

1.2.4 Internacionalización para importaciones

La internacionalización parte de su concepto se refiere a cualquier actividad realizada por la empresa en un país que no sea el de origen, en donde las importaciones de bienes y servicios forman parte del flujo comercial de la internacionalización. A su vez, ayudan a la empresa a mantener relaciones y presencia en mercados internacionales, mediante la compra de materias primas para que la empresa pueda elaborar un producto final o la venta de mercancías recibidas de terceros (Canals, 1994).

Las razones que llevan a las empresas a buscar la internacionalización por importaciones son las siguientes:

- Mantenerse en el mercado y encontrar nuevas oportunidades comerciales.
- Tener una logística de aprovisionamiento internacional.
- Innovación y competitividad en el mercado local.

(Giménez & Espinosa, 2015).

1.2.5 Competitividad en la Internacionalización

La competitividad y la internacionalización trabajan simultáneamente para reforzarse entre sí. Involucran recursos empresariales para su desarrollo operativo. Las características entre la internacionalización y la competitividad son: la nueva tecnología, oportunidades identificadas de productos y socios comerciales. Es importante mencionar que cuando una empresa logra importar un nuevo producto refleja su capacidad de innovación y también reflejan su diferenciación con los productos de la competencia (Vega, 2011).

La empresa debe analizar las situaciones que involucran el proceso de internacionalización y estar dispuesta a generar internamente las dinámicas de transformación y adaptación permanentes para poder actuar exitosamente en diversos contextos. Por otra parte, son procesos que están ligados estratégicamente con las actuaciones de los Estados. Los estados y las empresas tienen responsabilidades estructurales y funcionales, ya que así generan condiciones propicias de desarrollo local y expansión fuera del país de origen (Pinzón & Dary, 2014).

1.3 Teorías Mipymes (Micro Pequeñas y Medianas Empresas)

1.3.1 Las Mipymes según la Comunidad Andina de Naciones, CAN

Las MIPYMES son generalmente consideradas emprendimientos frente a las grandes empresas que se encuentran en el mercado. Para la CAN, las MIPYMES son quienes abordan el tejido productivo y social de los países Andinos, ya que generan empleo, usan tecnología intensiva en mano de obra y general insumos nacionales, por esto es una prioridad para esta Organización su fortalecimiento (CAN, 2013)

Tabla 1.5: Clasificación de las empresas según la CAN

Clasificación de las empresas	Volúmenes de ventas anuales	Personal ocupado
Micro empresa	Menor a 100.000	1 A 9
Pequeña empresa	De 100.001 a 1'000.000	10 A 49
Mediana empresa "A"	De 1'000.001 a 2'000.000	50 A 99
Mediana empresa "B"	De 2'000.001 a 5'000.000	100 A 199
Grande empresa	De 5'000.001 en adelante	200 en adelante

Fuente: (CAN, 2013)

1.3.2 Las MIPYMES según el Banco Interamericano de Desarrollo, BID.

Para el Banco de Desarrollo Interamericano (BID), las Mipymes no se consolidan de manera eficiente debido a la falta de financiamiento en el sector, siendo este su mayor barrera para ser mayormente productiva y crecer y enfrentarse a las grandes empresas establecidas dentro de los países. Es por esto que es necesario solventar de mejor manera a estas pequeñas empresas para su pronto crecimiento, ya que, en los países Latinoamericanos, estos representan el 40 y 65% de los ingresos nacionales (BID, 2003).

1.3.3 Teoría de la Innovación: Schumpeter Joseph

Asimismo, nos enfocaremos en las teorías de la innovación por Schumpeter Joseph, puesto que es importante establecer un vínculo entre la internacionalización y el desarrollo empresarial. Esta es una teoría propuesta por Schumpeter Joseph la cual trata sobre el *Desarrollo Económico*, enfocada en la innovación como término principal para lograr un desarrollo (SCHUMPETER, 1996).

De esta manera, para Schumpeter, la tasa de cambio de los factores productivos, de la tecnología y ambiente socio- cultural depende del aumento de la producción (SCHUMPETER, 1996).

Es por esto que para llegar a una internacionalización favorable es necesario el desarrollo de nuevas tecnologías y procesos que apoyen al crecimiento de las empresas. (SUÁREZ, 2004).

El Manual de Oslo, dentro de la teoría de innovación identifica cuatro tipos de innovaciones:

1. Innovación de producto, lo cual involucra cambios en las características de los bienes y servicios ofertados.
2. Innovación de procesos, se basa en los cambios que se dan en los métodos de producción y de distribución
3. Innovaciones organizativas, comprende los cambios en la organización y las practicas que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.
4. Innovación de marketing, implica poner en práctica diferentes métodos de comercialización de productos y servicios ofertados.

(Sánchez & Carlos, 2011).

1.3.4 Mejora Continua

La mejora continua propicia una cultura de aprendizaje más abierta en las empresas, lo cual les ayuda a buscar nuevos mercados para el crecimiento de su organización, de esta manera la internacionalización es una forma de mejora continua puesto que este concepto

comprende tanto una filosofía como un sistema destinado a mejorar día a día los niveles de la organización y administración, tales como de calidad, productividad, costos, niveles de satisfacción, niveles de seguridad, tiempos totales de los diversos ciclos, tiempos de respuesta y grado de fiabilidad de los procesos (Valverde, Robaina, & Pallerols, 2017).

Este proceso está basado en el trabajo en equipo y la acción conjunta para mejorar y llegar a la perfección dentro de la organización. A su vez, implica implementar sistemas de aprendizaje y conocimientos continuos para la organización, con una gestión participativa y activa de todos los actores de la empresa u organización (Valverde, Robaina, & Pallerols, 2017).

1.5 CONCLUSIÓN

En conclusión, se ha podido entender teorías que respaldan que el proceso de internacionalización mediante la importación.

A su vez, se enfocó este tipo de procesos en las MIPYMES, que, a pesar de no tener el respaldo suficiente para realizar un proceso de internacionalización, se evidencia que, generando diferentes mejoras en la organización, si se la puede realizar.

La internacionalización de Austrofil será llevada a cabo mediante la importación de nuevos productos desde países vecinos que ayuden a generar crecimiento a la marca, lo cual, gracias a las teorías del comercio exterior, que van desde las clásicas a las actuales,

podremos tener basto conocimiento para elaborar un plan que ayude a la empresa en su proceso de relación con los mercados internacionales.

Las teorías presentadas, nos dan un enfoque de cómo se empieza con un proceso de relación con los mercados internacionales, si bien es cierto estas están enfocadas a las exportaciones, se realizó un modelo acorde a la importación de productos, en donde se establece que una empresa nace para salir al mercado exterior.

De esta manera, Austrofil mediante un proceso de mejora continua, tomando en cuenta que, para empezar a desarrollar un proyecto de importación, la empresa deberá seguir un constante camino de cambios que en un futuro cercano beneficiará a toda la organización.

CAPÍTULO 2:

Auditoría de Internacionalización para importaciones

2.1 Introducción

Una vez explicados los conceptos básicos sobre el comercio exterior, la internacionalización, las PYMES, y las importaciones, se procederá a trabajar directamente con la empresa a internacionalizarse, Austrofil.

Austrofil es una empresa que se dedica a la venta y comercialización de lubricantes, repuestos, aceites y filtros para todo tipo de vehículos a nivel nacional.

En el presente capítulo, primero se realizará un diagnóstico actual del estado de la empresa; segundo, se realizará la auditoría de importación interna (import audit); y tercero, con la información recopilada se analizarán los datos de Austrofil para poder continuar con el siguiente punto del proyecto.

En otros proyectos de internacionalización se utiliza el modelo Export-Audit (Auditoría de exportación), para saber en qué nivel se encuentra la empresa como exportador. Sin embargo, en este proyecto se adaptaron las preguntas del Export Audit a uno de importación, ya que es la primera vez que se trabaja con una empresa que busca la internacionalización mediante la importación, este modelo pionero se llama Import Audit.

En primer lugar, para el diagnóstico empresarial se indicará la historia, misión, visión, valores, organigrama y algunos productos de la empresa. De esta manera, se podrá tener un conocimiento general de Austrofil y como se ha venido desarrollando la empresa todos

estos años en el ámbito empresarial. Los resultados determinarán cuál es la situación actual de la misma.

Segundo, en el Import Audit, a cada pregunta se le otorgará una calificación numérica y se obtendrá como resultado un porcentaje de un valor acumulado, permitiendo obtener resultados que otorguen información de la etapa en la que se encuentra.

Tercero, con los resultados, se determinará, en que partes se tiene una ventaja comparativa y en qué aspectos empresariales se tiene que mejorar.

2.2 Diagnóstico general de la empresa "Austrofil"

2.2.1 Historia

Austrofil es una MIPYME fundada por Fernando Chica y Cecilia Pauta, un matrimonio cuencano, los cuales dieron inicio a sus actividades empresariales en el año 2006. Austrofil cuenta con 35 empleados, se encuentra ubicado en la AV. de las Américas y Calle Quero, y recientemente inauguraron una nueva sucursal en el sector de Totoracocha. La empresa desde sus inicios ha seguido un proceso de mejoramiento continuo, siendo uno de los distribuidores mayoristas más grandes en el comercio de lubricantes, repuestos y filtros de todo tipo de automotores, lo que le ha permitido obtener distintos reconocimientos y premios; sin embargo, uno de los objetivos a corto plazo de Austrofil es la internacionalización de la empresa, lo cual se logrará mediante la importación y mejora continua.

2.2.2 Proceso de Auditoría

Al ser este un proyecto pionero, antes de visitar la empresa, fue necesario adaptar las preguntas del diagnóstico y el export audit a las necesidades de la empresa, ya que se busca la internacionalización a través de la importación y mejora continua.

Una vez desarrolladas las preguntas del diagnóstico y del Import Audit se procedió a la recopilación de información. El día jueves 28 de octubre del 2021, se realizó la segunda visita a Austrofil para realizar el diagnóstico y la auditoría interna, recopilando la siguiente información.

2.2.2.1 Información Recopilada

2.2.2.1.1 Misión

Somos distribuidores de productos de la más alta calidad en el área automotriz, brindando a nuestros clientes una solución integral con precios competitivos en el momento oportuno, buscando el Desarrollo mutuo de manera rentable. Garantizando el posicionamiento de las marcas y el crecimiento sostenible de nuestra empresa (Austrofil, 2013,p. 4)

2.2.2.1.3 Visión

Ser la empresa líder en el área automotriz, reconocida y confiable a nivel nacional por su eficiente gestión y productos con elevados estándares de calidad. Basados en el esfuerzo,

honestidad y transparencia, con personal comprometido y motivado que trabaje en el marco de nuestros valores y principios éticos. (Austrofil, 2013 p.4)

2.2.2.1.4 Valores

- Respeto a las personas
- Integridad
- Satisfacción del cliente
- Eficiencia con simplicidad
- Apoyo a los empleados
- Actitud positiva
- Seguridad

(Austrofil, 2013, p.4)

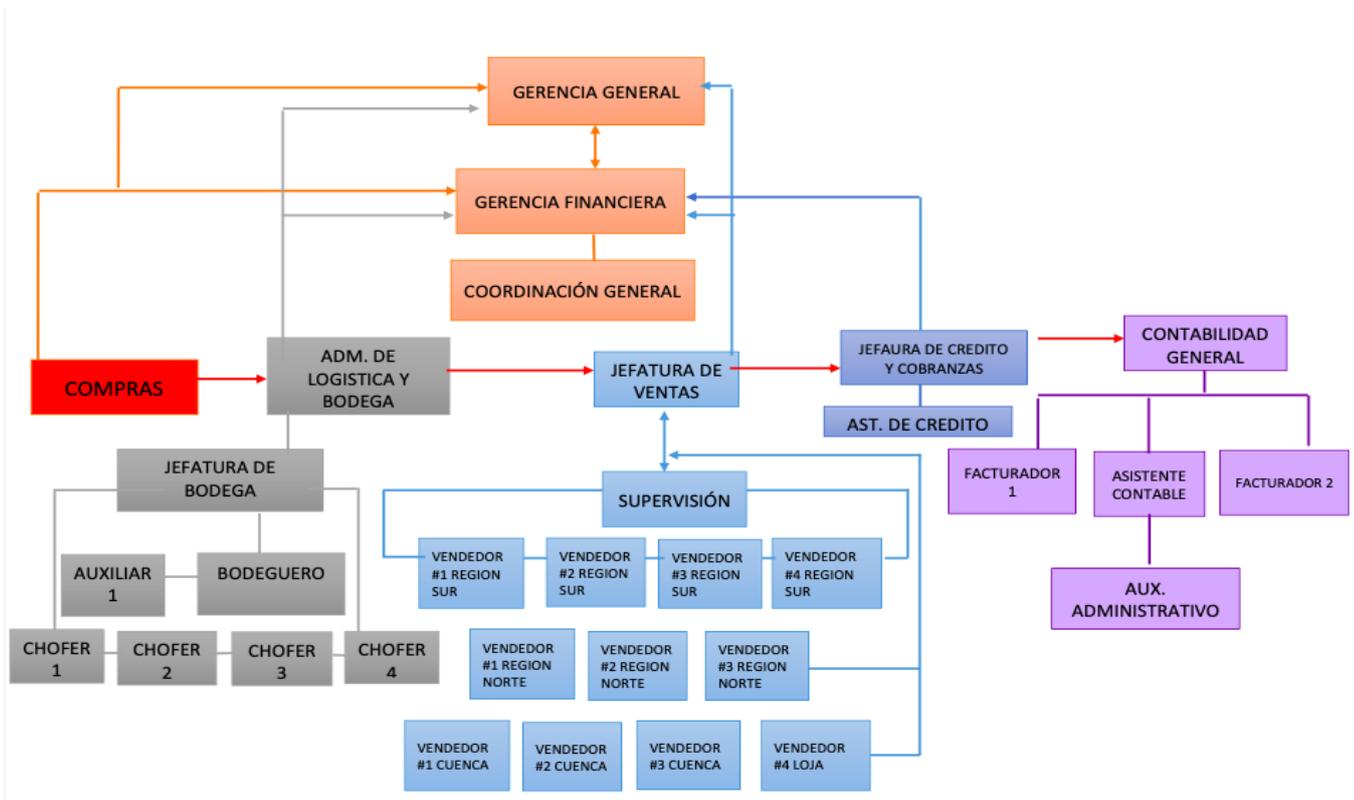
2.2.2.1.5 Organigrama

Un organigrama empresarial es un gráfico en el cuál la empresa especifica cómo se encuentran divididos los departamentos dentro de la organización. En el organigrama se refleja: “las líneas de autoridad de responsabilidad, los diferentes cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación tanto horizontales como verticales, además, si es una estructura plana, o es una estructura alta” (Larroza et al., 2020)

Tener un organigrama bien definido dentro de la organización genera varias ventajas como: niveles jerárquicos establecidos correctamente, líneas de mando establecidas,

estructura de la empresa, brinda información, y se utiliza como guía para estudiar los cambios (Zambrano, 2016).

Ilustración 2. 1: Organigrama de Austrofil



Fuente: Austrofil

Elaboración propia

El organigrama de Austrofil muestra que la máxima autoridad de la empresa es la gerencia general y financiera, los cuales se encargan de controlar cinco áreas: compras, adm. de logística y bodega, jefatura de ventas, jefatura de crédito y cobranzas, y contabilidad general.

Por otra parte, Austrofil, tiene un organigrama vertical empresarial, sin embargo, este lleva tiempo sin ser actualizado, y ciertos departamentos empresariales no se encuentran incluidos en el mismo, como es el nuevo departamento de marketing.

2.2.2.6 Productos

Austrofil todavía no ha iniciado formalmente la importación de algún tipo de producto, sin embargo, su negocio se enfoca en la comercialización de la línea de lubricantes y filtros, los cuales son adquiridos mediante proveedores nacionales. Sin embargo, Austrofil ha visto la necesidad de importar para de esta manera abarcar mejor el mercado nacional con precios competitivos, en primera instancia se plantean importar la línea de lubricantes. La cartera de productos hasta el momento son los siguientes:

Tabla 2. 1: Cartera de productos de Austrofil

aLUBRICANTES	bFILTROS	cADITIVOS	dGRASAS	dLIQUIDO DE FRENO	fBUJIAS PLATINO CONDENSOS
Aceite aaSHELL	Filtro aREDFIL	Limpia 3m	Grasa aECUALUBE	Liq. ATE	Bujia CHAMPION
Aceite aPENZOIL	Filtro aXTRAGUARD	Limpia ABRO	Grasa cLubrygras	Liq. Brake Line	Bujia NGK
Aceite bBAROIL	Filtro Hardman	LIMPIA DESENGRASANTES	Grasa KENDAL	Liq. WAGNER	Bujia NIPONDENZO
Aceite bBiofactor	Filtro HENGST	Limpia LOCTITE	Grasa Shell		
Aceite bCASTROL	Filtro INTERFIL	Limpia LUBRISTONE	Grasa Top 1		
Aceite dMOBIL	Filtro SAKURA	Limpia UV3	Grasa zALFA		
Aceite eValue Tech	Filtro SHOGUN	Limpia VARIOS	Grasa zAmalie		
Aceite fCHEVRON	Filtro zFLEETGUARD	Limpia WD40	Grasa zPREZOIL		
Aceite fHAVOLINE	Filtro zFRAM	Limpia zMOTOREX			
Aceite fTEXACO	Filtro zFRANING	Limpia zPERMATEX			
Aceite fURSA	Filtro zLUBER FINER	Limpia zRALLY			
Aceite gKENDALL	Filtro zPENTIUS	Limpia zSIMONIZ			
Aceite gMotul	Filtro zPRENZOIL				
Aceite gPDV	Filtro zTECFIL				
Aceite TOP 1	Filtro UNIVERSAL				
Aceite zAMALIE					
Aceite zGOLDEN BEAR					

Fuente: Austrofil

Elaboración propia.

2.2.2.6.1 Descripción de Productos

Aceites: Los aceites de motor son una mezcla de aceites base y compuestos aditivos que sirven para ayudar a mejorar el rendimiento y proteger el motor para una larga vida de este, brindando protección a todas las piezas móviles que conforman el mismo. Entre las funciones que un aceite realiza tenemos:

- Separar y lubricar las partes móviles
- Reducir el desgaste del motor
- Ayudar a evitar que se formen depósitos en las piezas internas del motor
- Quitar y mantener suspendidos en el aceite la suciedad y los contaminantes hasta que dichos contaminantes puedan ser desechados en el siguiente cambio de aceite
- Enfriar las piezas del motor
- Incrementar el ahorro de combustible
- Proporcionar protección en un amplio rango de temperaturas
- Realizar funciones hidráulicas en la sincronización variable de válvulas
- Ayudar a proteger el sistema de emisiones (Pennzoil, 2015)

Austrofil ofrece una variada gama de lubricantes para cada necesidad del cliente y para toda clase de vehículos, tales como:

- Shell
- Aroil
- Castrol
- Pennzoil
- Biofactor
- Mobil

- Value Tech
- Chevron
- Havoline
- Texaco
- Ursa
- Kendall
- Motul
- PDV
- Top 1
- Amalie
- Golden Bear

Ilustración 2.2 Productos



Fuente: Austrofil

Elaboración propia

Filtros: los filtros son los encargados de proteger los motores y otras maquinarias contra el polvo y la suciedad, que penetran en el equipo mecánico mezclados con el aceite, aire, combustible y aceite hidráulico, haciendo que estos brinden protección al vehículo y se eviten futuros problemas con el mismo (Xtra Guard, 2014)

En cuanto a los filtros que Austrofil ofrece se encuentran varias marcas reconocidas en el mercado, tales como:

- Redfil
- Xtra Guard
- Hardman
- Hengst
- Interfil
- Sakura
- Shogun
- Fleetguard
- Fram

Ilustración 2.3: Productos



Fuente: Austrofil-

Elaboración propia

Ilustración 2.4: Productos

- Franing
- Luber finer
- Pentius
- Prenzoil
- Tecfil
- Universal



Fuente: Austrofil

Elaboración propia

Ilustración 2.5: Productos

Aditivos:

- Limpia 3m
- Limpia Abro
- Limpia desengrasantes
- Limpia Loctite
- Limpia UV3
- Limpia Varios
- Limpia WD40



- Limpia Motorex
- Limpia Permatex
- Limpia Rally
- Limpia Simoniz

Fuente: Austrofil

Elaboración propia

Grasas:

- *Ecualube*
- Lubrygras
- Kendal
- Shell
- Top 1
- Alfa
- Amalie
- Prezoil

Ilustración 2.6: Productos



Fuente: Austrofil

Elaboración propia

Líquido de frenos: El líquido de frenos, es el encargado de mover los componentes del sistema de frenos del vehículo, operando a altas temperaturas y presión, este producto ayuda a que los frenos de los vehículos no sufran o se detengan al momento de presionar el pedal. Este líquido a su vez transmite fuerza a presión del pedal y ayuda a amplificar los rotores de freno de las cuatro esquinas del automotor (Morales, 2016.). En Austrofil las marcas que se ofrecen al momento son:

- Ate
- Brake Line
- Wagne

Ilustración 2.7: Productos



Fuente: Austrofil

Elaborado por: Paula Carmona- Carolina Vasquez

Bujías Platino Condensos

Ilustración 2.8: Productos

- Champion



- NGK
- Nippondenso

2.2.7 Autoevaluación: Estado de desarrollo del proyecto

A continuación, se realizará una autoevaluación de Austrofil para saber en qué estado de desarrollo se encuentra.

La tabla tendrá las siguientes divisiones:

- Descripción de la variable
- Calificación
- % (Porcentaje)
- % Acumulado (Porcentaje acumulado)

Para esto se asignará las siguientes calificaciones numéricas: Si la respuesta es "NO" se le asignará el número "0", y si la respuesta es "SI" se le asignará el número "1". También se asignará a las calificaciones numéricas un porcentaje del 0% y 3% dependiendo si cumple o no con las características y necesidades para la internacionalización.

Tabla 2.2: Variables de Auditoría

VARIABLES	CALIFICACIÓN	VALORACIÓN
Cumple	2	3%

Cumple Parcialmente	1	2%
No cumple	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Autoevaluación: Estado de desarrollo del proyecto				
#	Descripción de variables	Calificación	%	% Acumulado
1	¿Tiene definida su idea de negocio?	2	3	3
2	¿Tiene claro el perfil de sus clientes y/o usuarios potenciales ?	2	3	6
3	¿Ha realizado evidencia de consumo o pruebas de mercado?	0	0	6
4	¿Cuenta con diseño de marca y/o logotipo o ha desarrollado la imagen corporativa de su negocio?	2	3	9
5	¿Cuenta con un modelo o lienzo de negocio?	0	0	9
6	¿Conoce el mercado de su producto y a la competencia?	2	3	12
7	¿Cuenta con un perfil o perspectiva de negocio?	2	3	15

8	¿Ha recibido apoyo y/o acompañamiento técnico para la puesta en marcha de su negocio?	2	3	18
9	¿Ha registrado su logo / patente en la SENADI?	0	0	18
1	¿Cuenta con capital de trabajo propio?	2	3	21
11	¿Cuenta con una línea de financiamiento para el desarrollo de su actividad empresarial?	2	3	24
12	¿Cuenta con una cartera de clientes que compran de forma recurrente?	2	3	27
13	¿Ha realizado estudios y análisis contables y/o financieros de su proyecto de internacionalización?	0	0	27
14	¿Considera que su negocio se encuentra posicionado en el mercado?	2	3	30
17	¿Cuenta con conocimientos sobre manejo de bodegas, inventarios, layouts?	2	3	33
18	¿Tiene identificado el potencial de crecimiento de su negocio con relación a la internacionalización?	0	0	33
TOTAL:				33%
EMPRENDIMIENTO 61,11 %				

Tabla 2.3: Diagnóstico de Austrofil

Fuente: Austrofil

Elaboración propia/ PROECUADOR

2.2.7.1 Tabla de Decisiones

Con los resultados obtenidos, se realizará una proporción para sacar el total sobre el 100% y saber en qué nivel se encuentra la MIPYME.

54% 100%

33% **X= 61,11 %**

TABLA DE DECISIONES		
Autoevaluación: Estado de desarrollo del proyecto		
Rango de Valores	Nivel	Acción por tomar
<35%	Idea/Producto	Pre-Emprendimiento
35% a 73%	Comercialización	Emprendimiento
>74%	Crecimiento	Post-Emprendimiento

Tabla 2.4: Tabla de Decisiones

Fuente: Austrofil

Elaboración propia/ PROECUADOR

2.2.8 Resultados Diagnóstico Interno

El diagnóstico Interno de Austrofil dio como resultado que la empresa se encuentra en el nivel de comercialización siendo la acción por tomar el modelo de emprendimiento, ya que como resultado total se obtuvo que la empresa cumple con un 61,11% de su nivel de innovación.

Por otro lado, el diagnóstico también permitió percibir ciertos criterios esenciales que la empresa todavía no cuenta como son: evidencia de consumo o pruebas de mercado, un modelo de negocio CANVAS, estudios contables para su internacionalización, y no tiene identificado el potencial de crecimiento de su negocio.

Tener en cuenta estos criterios y el resultado en porcentaje obtenido de la tabla facilitará el desarrollo del proyecto, ya que se sabe en qué áreas hay que trabajar y prestar mayor atención, al igual de cuál es el nivel que se busca completar para que la empresa pueda encaminarse a alcanzar la internacionalización.

2.3 Desarrollo de un modelo de Auditoría para importaciones

2.3.1 Adaptación del Export-Audit al Import-Audit

El Export Audit es una herramienta de autoevaluación empresarial, la cual permite saber si una empresa es apta para exportar, o en qué etapa del proceso de exportación se encuentra. En el Export Audit se analizan las fortalezas y debilidades de la empresa exportadora y las amenazas y oportunidades del mercado meta (Barzallo & Molina, 2009).

Se realizan distintas preguntas en donde se obtiene resultados que permiten ver en qué fase del proceso de exportación se encuentra, y también con esto se puede identificar las fortalezas y debilidades de la MIPYME exportadora al igual que se puede identificar las amenazas y oportunidades en el mercado meta (Barzallo Moreno, 2009).

Sin embargo, para el presente proyecto el modelo export-audit se adaptará a las necesidades de la empresa Austrofil. Las preguntas realizadas en la auditoría interna serán relacionadas a la importación, y darán como resultado el estado actual en que se encuentra la empresa en cuanto a sus importaciones, y también con los resultados se podrá realizar un análisis FODA.

2.3.2 Metodología

Se realizó un acercamiento con los gerentes de la empresa, los cuales explicaron rigurosamente el modelo de negocio de Austrofil, y cuáles son sus objetivos a corto y largo plazo. La primera etapa del proyecto consistió en realizar un diagnóstico interno y una auditoría de importación dentro de la empresa para saber la situación actual y tener una perspectiva clara sobre lo que se necesita hacer dentro de Austrofil para alcanzar la internacionalización.

Se realizó un modelo de auditoría para importaciones, tomando como modelos distintos export-audit. Durante el trabajo de campo se asignan números a las respuestas otorgadas por el personal de Austrofil. Los números utilizados son del 0 al 3, los cuales especifican si la empresa cumple o no, con los parámetros necesarios para alcanzar la internacionalización mediante la importación y la mejora continua. La calificación más baja es 0, hace referencia a *No cumple*, mientras que la más alta es 3 y hace referencia a *Cumple*

Las siguientes tablas se encuentran divididas por departamentos, con la información obtenida se puede obtener un porcentaje acumulado para saber el estado actual de la empresa. De esta manera, se puede trabajar de mejor manera en el proyecto, ya que se conocerá cuáles son las fortalezas, y debilidades de Austrofil.

2.3.1 Tabla de calificaciones

VALORACIONES: Se asignan las siguientes calificaciones dependiendo el nivel de innovación de cada área.

DEPARTAMENTOS	CALIFICACIÓN	VALORACIÓN
Cumple (FCE)	3	10%
Cumple	2	8%
Cumple Parcialmente	1	4%
No cumple	0	0%

Tabla 2.5: Valoración para Auditoría de Internacionalización

Fuente: Austrofil

Elaboración Propia

2.4 Trabajo de campo, recaudación de información en Austrofil y aplicación del

Imporaudit.

Austrofil nos proporcionó a una persona que esté al cargo del proyecto y de colaborarnos con toda la información necesaria. El diagnóstico se realizó el 28 de septiembre del 2021, a cada uno de los departamentos administrativos de la empresa. A continuación, se encuentran los resultados obtenidos.

2.4.1 Departamento Administrativo

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO			
	Calificación	%	% Acumulado
1. ¿Tiene claro qué tipo de empresa maneja, por ejemplo, si es Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, empresa individual etc.?	3	10	10
2. ¿Tiene Planificación estratégica empresarial con misión y visión?	2	8	18
3. ¿Ha desarrollado objetivos para el manejo de la empresa?	3	10	28
INTERNACIONALIZACIÓN AUSTROFIL, IMPORTACIÓN			
4. ¿La Importación se encuentra dentro de la planificación estratégica?	1	4	32

5. ¿Se han considerado las necesidades del mercado local?	2	8	40
6. ¿Miembros del personal han asistido a ferias o eventos para buscar nuevos productos de importación?	3	10	50
7. ¿Tiene diferenciación de la competencia?	1	4	54
8. ¿Cuenta con un modelo o lienzo de negocio?	0	0	54
9. ¿Se ha realizado la aplicación de procesos de mejora continua en todas las áreas? ¿Existen reuniones periódicas para definir estrategias?	1	4	58
10. ¿Austrofil ha recibido acompañamiento técnico para la puesta en marcha del negocio?	3	10	68
11. ¿Austrofil se encuentra registrado como importador?	0	0	68
12. ¿Considera que Austrofil se encuentra posicionado en el mercado?	2	8	76
13. ¿Existe división Departamental? ¿Cuál es?	3	10	86
14. ¿Cuenta con personal capacitado en logística y procesos de importación?	0	0	86
TOTAL, DEP. ADMINISTRACIÓN			86%

Tabla 2.6: Auditoría Área Administrativa

Fuente: Austrofil/Elaboración Propia

140% 100%
86% X= 61%

2.4.1.1 Análisis Área Administrativa

Austrofil es una empresa familiar administrada por Fernando Chica, quien a su vez figura como Gerente de la empresa, desde su creación esta pareja de esposos, se enfocaron en el crecimiento de su negocio, tratando siempre de mejorar a nivel competitivo tanto en el Azuay y ahora a nivel Nacional, lo cual ha ayudado a que Austrofil se encuentre posicionado dentro del mercado de filtros y lubricantes. La creación de Departamentos fue un Factor clave para su crecimiento. El día de hoy cuentan con cinco departamentos distribuidos por Áreas específicas según sus necesidades, estos son, Departamento Financiero, Departamento de Desarrollo de Información o Inteligencia de Negocios, Departamento de Compras, Departamento de Ventas (Crédito y Cobranzas), Departamento de Marketing y Departamento Financiero. tener armonía a nivel de departamentos, apoyados todos entre sí dentro del Área Administrativa.

El análisis a este Departamento se basó en los puntos clave que la empresa debería seguir para su correcto funcionamiento. En cuanto al tipo de empresa que es Austrofil, esta figura como Persona Natural, la cual es representada por su Gerente. A su vez, en su planificación estratégica, cuentan con objetivos claros para su desarrollo empresarial, tratando siempre de enfocarse en las necesidades del mercado nacional, por lo mismo, tanto el Gerente como su esposa, asisten a ferias internacionales, como por ejemplo Brasil, para buscar productos que puedan ser ofrecidos dentro del país, probando así su

calidad y efectividad. Asimismo, ha optado por los procesos de mejora continúa realizando reuniones periódicas para analizar los resultados obtenidos, generalmente estas son realizadas semanalmente. Esto es muy importante, ya que al conocer los detalles de lo que ha venido sucediendo dentro de estos periodos de tiempo, ha favorecido para el mejoramiento tanto de los procesos como de la atención que se brinda al cliente, es así como ellos buscan diferenciarse de la competencia, tratando de mejorar constantemente.

El resultado de la Auditoría de internacionalización en esta área ha sido de 61%, siendo este un resultado favorable para la empresa, puesto que nos indica que Austrofil está bien encaminada y administrada, si bien es cierto faltan completar algunos campos como los de la creación de un modelo de negocio que encamine de mejor manera a la empresa, su desarrollo ha sido exitoso.

2.4.2 Departamento de Desarrollo de Información o Inteligencia de Negocios

Departamento de Desarrollo de Información o Inteligencia de Negocios			
	Calificación	%	% Acumulado
1. ¿Tiene personal capacitado en Comercio Exterior?	0	0	0
2. ¿Austrofil ha realizado previamente alguna importación?	0	0	0
3. ¿Tiene personal que maneja otro idioma?	1	4	4
4. ¿Se han realizado estudios de mercado sobre mercados de	1	4	8

proveedores internacionales potenciales?			
5. ¿Cuenta con diseño de marca y/o logotipo o ha desarrollado la imagen corporativa de su negocio?	3	10	18
6. ¿Cuentan con manuales de procedimientos?	3	10	28
PRODUCTO A IMPORTAR Y CONSUMIDOR			
7. ¿Tiene claro el perfil de su consumidor y/o usuarios potenciales?	3	10	38
8. ¿Tiene claro cuál es la marca que va a ofrecer al mercado?	3	10	48
9. ¿Ha realizado evidencia de consumo (lean startup) o pruebas de mercado?	0	0	48
10. ¿Conoce cuáles son las marcas estrellas que Austrofil distribuye?	2	8	56
TOTAL, DEP. de DESARROLLO de INFORMACIÓN o INTELIGENCIA DE NEGOCIOS			56%

Tabla 2.7: Auditoría Departamento de Desarrollo de Información o Inteligencia de Negocios

Fuente: Austrofil

Elaboración Propia

100%

100%

56%

X=56%

2.4.2.1 Departamento de Desarrollo de Información o Inteligencia de Negocios.

Siguiendo con la Auditoría de Importación a Austrofil, se procedió a realizar las preguntas pertinentes al área. Las preguntas fueron enfocadas tanto en la internacionalización como en la competitividad a nivel local del negocio. Al ser Austrofil una empresa que trabaja más de 10 años en la distribución de filtros y aceites a nivel nacional, ha desarrollado su marca exitosamente, los consumidores tienen claro a qué se dedica la empresa y, a su vez, se conoce tanto marca como logotipo para diferenciarlo de la competencia.

Para la obtención de los productos, la empresa trabaja directamente con distribuidores, es por esto que, todavía no ha visto la necesidad de contratar personal que esté capacitado en el área de comercio exterior, al contrario, han optado por contratar personal externo, quienes les están guiando en su proceso de importación, sin embargo, todavía no es una contratación fija, sino, solamente un acercamiento para ellos tener conocimiento de cómo se podría empezar a importar. Asimismo, cuentan nada más con una persona que maneja otro idioma, siendo la hija de los gerentes quien presta estos servicios.

De la misma manera, se enfocó el test en los estudios de mercado que se han realizado para el giro del negocio, sin embargo, no se han realizado de manera formal, pero si se ha ido estudiando el comportamiento de los clientes a medida que se van asociando a la marca. Los vendedores son los encargados de la retroalimentación y resguardar cada necesidad de un nuevo cliente.

Agregando a lo anterior, dentro del Test de Internacionalización se consideró importante la pregunta acerca de los manuales de procedimientos para cada área, cumpliéndose exitosamente con estos procesos. Cada área cuenta con los manuales necesarios para poder llevar a cabo cada una de las actividades que se realizan dentro de las instalaciones como fuera de la empresa.

2.4.2.2 Perfil del Producto a importar

Dentro de la misma área, se optó por realizar las preguntas necesarias acerca del producto que ofrece Austrofil a sus clientes. A pesar de que no se han realizado prueba de mercado previo a la distribución de producto, se tiene claro el perfil del consumidor y los usuarios potenciales de todo lo que ellos ofrecen, siendo estos, tiendas de repuestos, a quienes Austrofil llega directamente mediante diferentes pedidos, y a su vez también cuentan con atención personalizada al usuario final, quienes pueden acercarse tanto a la sede como sucursal de la empresa para comprar sus productos.

En cuanto al tipo de productos que se desea importar, la empresa desea empezar con la línea de lubricantes, ya que estos son los productos más solicitados, por ejemplo, las marcas más vendidas son Aroil y Castrol, siendo necesario buscar proveedores internacionales para poder abaratar costos y así ofrecer un mejor servicio a los consumidores de Austrofil.

El resultado dentro del Departamento de Desarrollo de Información o Inteligencia de Negocios fue de 56%, considerándose como un resultado bueno, este departamento aún se encuentra en crecimiento, ya que se siguen implementando nuevas estrategias para mejorar de manera continua dentro de la organización.

2.4.3 Departamento de Marketing

MARKETING			
	Calificación	%	% Acumulado
1. ¿Cuenta con planificación y políticas enfocadas en el área de Marketing?	1	4	4
2. ¿Utiliza medios publicitarios?	2	8	12
3. ¿La imagen de la empresa está proyectada al cliente?	3	10	22
4. ¿Conoce cuáles son las necesidades y procesos de compra de los clientes?	3	10	32
5. ¿Sabe cuáles son los objetivos, estrategias, defectos y participación en el mercado de sus competidores?	2	8	40
6. ¿Conoce cómo perciben los clientes a la compañía, respecto a su reputación, calidad de productos, servicio y precios?	2	8	48
TOTAL, MARKETING			48%

Tabla 2.8 Auditoria Departamento de Marketing

Fuente: Austrofil

Elaborado por: Paula Carmona- Carolina Vasquez

60% 100%

48% X=80%

2.4.3.1 Área de Marketing

El área de Marketing es nueva dentro de la empresa, antes de su creación esta era llevada a cabo dentro del Departamento de Desarrollo de Información o Inteligencia de Negocios. Al ser un área sumamente importante para el buen funcionamiento de la empresa, las preguntas que se hicieron fueron elaboradas en base a publicidad, desarrollo de la marca, políticas y las necesidades de compra de los clientes. Al realizar el Test, se pudo verificar que la empresa lleva a cabo un proceso de planificación para esta área, sin embargo, todavía no está del todo desarrollada, a su vez tratan de usar medios publicitarios dentro de redes sociales, las cuales son manejadas por un agente externo a la compañía, y a su vez, en poster físicos en los locales comerciales. Austrofil tiene claro cuáles son su competencia como la reputación y la percepción que tienen sus clientes acerca de la marca, pues tratan de que los vendedores tengan un acercamiento directo con ellos para de esta manera sean ellos quienes transmitan los diferentes mensajes y necesidades que el cliente quiere transmitir a la empresa para mejorar.

El resultado de este departamento fue de 80%, al ser nuevo el departamento se da este resultado, aunque es un valor alto, todavía es necesario trabajar y enfocarse en mejorar esta área para que la empresa pueda seguir adelante en cuanto al posicionamiento de la marca, aún es necesario que exista más presencia de marca en redes sociales ya que esto se ha vuelto un pilar fundamental dentro de estos tiempos.

2.4.4 Departamento de Compras

DEPARTAMENTO DE COMPRAS (IMPORTACIÓN)			
	Calificación	%	% Acumulado
1. ¿Cuenta con algún plan de importación?	0	0	0
2. ¿Cuenta con personal enfocado en la negociación y compra de productos con proveedores internacionales?	1	4	4
3. ¿Conoce el proceso logístico que se lleva a cabo en una importación?	0	0	4
4. ¿Cuenta con información sobre los canales de distribución de los países proveedores?	1	4	8
5. ¿El personal se encuentra capacitado en el manejo de los términos INCOTERMS?	2	8	22
6. ¿Ha iniciado sus ventas de importación de manera formal?	0	0	22
TOTAL, DEP. COMPRAS			22%

Tabla 2.9: Auditoría Departamento de Compras

Fuente: Austrofil

Elaborado por: Paula Carmona- Carolina Vasquez

60%	100%
22%	X=37

2.4.4.1 Análisis Departamento de Compras

Dentro del Departamento de compras, se desarrollaron preguntas en base al proyecto de importación, pues ellos serán los encargados en caso de que se lleve a cabo la importación. La empresa está clara en querer importar Lubricantes a Ecuador, y piensan realizarlo desde España, sin embargo, todavía no existe un plan definido que corrobore que esta sea la mejor opción.

De la misma manera, el departamento no cuenta con el conocimiento necesario para el proceso tanto logístico como de negociación ante una posible importación, lo que hace que el proyecto no se realice de la manera correcta. Específicamente en estos momentos ellos se encuentran negociando con proveedores nacionales, quien les brinda el apoyo necesario para la dotación de productos.

El resultado del Departamento de compras es de 37%, debido al mismo hecho de que no se ha plasmado una idea clara para la implementación de un proyecto de importación, aunque los colaboradores tengan clara la noción de una posible importación, es necesario que se asiente la propuesta del proyecto. Se espera que, con el transcurso del tiempo, esta área pueda contar con la logística necesaria para la implementación de un proyecto de importación próximo.

2.4.5 Departamento de Ventas (Crédito y Cobranzas)

DEPARTAMENTO DE VENTAS (CRÉDITO Y COBRANZAS)			
1. ¿Cuenta con manuales de procedimientos para el área?	3	10	10
2. ¿Tiene claro cuál es el producto que mayor rotación tiene y mayor utilidad deja a la empresa?	2	8	18
3. ¿Existen políticas definidas para la aplicación de garantías y devoluciones? (En físico, redactadas)	3	10	28
4. ¿Cuenta con Información sobre la demanda del producto en mercados locales?	3	10	38
5. ¿Tiene información sobre los posibles precios del producto fuera y dentro del país?	3	10	48
6. ¿El personal de la empresa se encuentra capacitado y entrenado para la venta de un nuevo producto importado en este caso una línea de lubricantes?		10	58
7. ¿Sabe cómo presentar su producto a potenciales clientes?	2	8	66
8. ¿Sus representantes de ventas tienen asignados	3	10	76

mercados objetivos?			
9. ¿Los representantes de ventas siguen actualmente algún proceso de ventas establecido por la empresa?	3	10	86
10. ¿Se realizan reuniones periódicas con el equipo de ventas para discutir la estrategia general y determinar los objetivos?	3	10	96
11. ¿Han podido distinguirse de la competencia en la venta de productos?	2	8	104
12. ¿Los vendedores tienen establecido un presupuesto de ventas por mes?	2	8	112
TOTAL, DEP.VENTAS			112%

Tabla 2.10: Auditoría Departamento de Ventas

Fuente: Austrofil

Elaborado por: Paula Carmona- Carolina Vasquez

120%

100%

112%

X=93%

2.4.5.1 Análisis del Departamento de Ventas (Crédito y Cobranzas)

El departamento de ventas es el más importante para Austrofil, pues gracias a este Departamento se obtienen todos los ingresos para la compañía, lo que hace que sea necesario darle prioridad en las decisiones y procedimientos que se vayan a realizar dentro de Austrofil. Cada vendedor cuenta con un manual de procedimientos para llegar al posible cliente, estos van desde el proceso de venta hasta el proceso postventa, enfocándose en dar el mejor servicio para diferenciarse de la competencia, siendo una herramienta necesaria el conocer cómo se manejan las otras empresas dedicadas a lo mismo para establecer objetivos que puedan ayudar a mejorar. Del mismo modo, cuentan con una cartera de clientes establecida de los clientes frecuentes, enfocándose en un trato personalizado y adecuado a cada necesidad. Cuentan políticas tanto para garantías y devoluciones de los productos, que necesitan ser establecidas en escrito para conocimiento del cliente.

Asimismo, cuentan con capacitaciones periódicas acorde a cada producto, si es que un producto es nuevo, inmediatamente cada vendedor es capacitado para la venta de este, también se realizan reuniones periódicas en donde se discute tanto el mercado objetivo como las metas de ventas que se desean alcanzar en el mes.

2.4.6 Departamento Financiero

DEPARTAMENTO FINANCIERO			
	Calificación	%	% Acumulado
1. ¿Existe un presupuesto planificado para el desarrollo de un plan de importación?	0	0	0

2. Análisis y revisión de informes de flujo de caja	2	8	8
4. ¿Cuenta con análisis y revisión de costos generados por importaciones?	2	8	16
5. ¿La empresa cuenta con fuentes de financiamiento externas?	3	10	26
6. ¿La empresa está dispuesta a comprometer sus recursos en un proyecto de importación?	3	10	36
7. ¿Son sujeto de crédito?	3	10	46
8. ¿Conoce cuál sería el tiempo de crédito requerido para el pago a proveedores extranjeros en caso de importación?	3	10	56
9. ¿Conoce cuál es el tiempo máximo por el que la empresa está dispuesta a endeudarse para un proyecto de importación?	3	10	66
10. ¿Cuál es el presupuesto asignado para la mejora continua de la empresa?	0	0	66
11. ¿Existe algún criterio para la designación del presupuesto?	2	8	74
12. ¿Ha realizado estudios y análisis contables y/o financieros para una posible importación?	0	0	74

13. ¿Cuentan con RUC y están afiliados a la Superintendencia de Compañías?	2	8	82
TOTAL, DEP. FINANCIERO			82%

Tabla 2.11: Auditoría Departamento Financiero

Fuente: Austrofil

Elaboración propia.

130% 100%

82% X=63%

2.4.6.1 Análisis Departamento Financiero

En cuanto al Departamento Financiero, las preguntas fueron realizadas acorde a los presupuestos y las fuentes de financiamiento de Austrofil para el posible proyecto de importación. Austrofil todavía no se encuentra afiliado a la Superintendencia de Compañías, solo cuentan con RUC, lo cuál sería necesario por el rápido crecimiento que ha venido teniendo la empresa.

Para la asignación de presupuestos, Austrofil contrata a una empresa externa quien es la encargada de desarrollar el presupuesto para cada departamento, se basa en las proyecciones que tiene la empresa para cada año.

En lo que al proyecto de importación se refiere, todavía no cuenta con un presupuesto establecido para el desarrollo de un plan de importación, sin embargo, tienen claro que esta es la meta. Han revisado de manera muy general ciertos análisis y revisiones de costos para el proyecto, lo que hace que tengan algo de conocimiento del presupuesto que se requeriría.

Las fuentes de financiamiento a las que Austrofil recurre son los Bancos, sin embargo, la empresa no es sujeto de crédito, quien figura como representante de la empresa también tiene una cuenta de ahorros personal de donde se financia la empresa, si en caso la empresa desea endeudarse para el proyecto, la representante nos comenta que el tiempo máximo de endeudamiento sería de 6 meses.

El resultado de este departamento fue de 63%, este es un resultado favorable, pues la empresa al tener ya 10 años dentro del mercado ha sabido llevar sus cuentas de la manera correcta, lo cual es una buena señal de la rentabilidad de la empresa.

2.5 Tabla de Resultados

<u>TABLA DE RESULTADOS AUSTROFIL 2021</u>	
<u>Departamento Empresarial</u>	<u>Resultado Octubre 2021</u>
Departamento Administrativo	61%
Departamento de Desarrollo de Información o Inteligencia de Negocios	56%

Marketing (Externo)	80%
Departamento de Compras (Importación)	37%
Departamento de ventas (Crédito y cobranzas)	93%
Departamento Financiero	63%

Tabla 2.12: Resultados

Elaboración Propia

2.6 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un método, en el cual, se basa en realizar una evaluación de los factores fuertes y debilidades que diagnostican la situación interna de una organización, asimismo, diagnóstica los factores externos, es decir, las oportunidades y amenazas. Esta herramienta se la considera una de las más sencillas que permiten obtener un panorama general de la situación en la que se encuentra la organización. (Ponce, 2007, p.114)

2.6.1 FORTALEZAS

- Marca Consolidada (nivel Azuay)
- Clientes Leales

- Trabajadores Leales.
- Todos los productos que se ofrecen son de marcas reconocidas a nivel mundial.
- Único distribuidor de filtros, aceites y lubricantes a los mejores precios.
- La relación cliente- empresa es personalizada.
- Estrecha relación con el personal lo que fomenta un buen ambiente de trabajo y por lo tanto se lo transmite al cliente.
- Los Gerentes de la empresa están abiertos a nuevos proyectos que fomenten el crecimiento de Austrofil.

2.6.2 Oportunidades

- Los productos se ofrecen a precios competitivos.
- Se tiene variedad de marcas para cada necesidad del cliente.
- Austrofil es el principal proveedor de pequeños negocios dentro del Azuay.
- Existe una marca consolidada a nivel local y zonal.
- Personal altamente calificado y comprometido a la mejora continua de la empresa.

2.6.3 Debilidades

- Falta de planificación estratégica para el giro del negocio.
- Falta de enfoque en el área de Marketing.
- Necesidad de tener mayores alianzas con proveedores internacionales.

2.6.4 Amenazas

- Falta de proveedores debido a la crisis mundial por la pandemia.

- Nuevas medidas por parte del Gobierno que obstruyen la entrada de productos importados. (Austrofil depende 100% de las importaciones de filtros, aceites y aditivos)
- Depender de Costos altos por importaciones de terceros.

Conclusión FODA

Austrofil no tiene elaborado un análisis FODA, en donde pueda plasmar todas sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, sin embargo, al realizar la auditoría de internacionalización de la empresa, pudimos constatar cada uno de los puntos mencionados anteriormente.

Austrofil es una empresa que ha crecido y ha ido mejorando constantemente para alcanzar sus objetivos y mejores resultados en favor de la misma, se encuentra consolidada como una de las mejores distribuidoras de elementos para todo tipo de vehículos, lo que hizo más fácil realizar el análisis previo, conjuntamente con una de sus colaboradoras pudimos obtener un panorama claro de cómo se encuentra la empresa en cuanto a los parámetros que el método FODA establece.

2.7 Conclusión

Actualmente, Austrofil es una empresa que se encuentra en el mercado por más de 10 años, dedicados a la venta de Filtros, Aceites y entre otros productos destinados al cuidado de todo tipo de automotores. Han enfocado su crecimiento en la mejora continua, y se han posicionado como líderes en la distribución de estos productos, lo cuál le ha permitido

abrirse a nuevos mercados a nivel nacional, hoy en día cuenta con 2 sucursales en la ciudad de Cuenca y a su vez, distribuye sus productos al Sur y al Oriente Ecuatoriano.

En base a los resultados obtenidos mediante el diagnóstico, sobre el Estado de Desarrollo del proyecto, realizado de acuerdo a las condiciones establecidas por parte del Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca, Austrofil califica como un Emprendimiento, en nivel de Comercialización. Este puntaje es beneficioso para la empresa, pues demuestra que la misma se encuentra apta para seguir creciendo en mercados clave y se puede tener objetivos claros que permita un crecimiento y mejoramiento de la marca.

Asimismo, Mediante la herramienta Import Audit o Test de Internacionalización , obtuvimos información, tanto de Austrofil, la cual fue proporcionada por un colaborador de la empresa, quien fue la encargada de responder cada una de las preguntas del Test de Internacionalización realizado. Austrofil nos abrió las puertas y pudimos constatar su estado como tal. Gracias a esta herramienta pudimos obtener información de una empresa que tiene ya una marca consolidada, lo cuál les ha tomado varios años en lograrlo, tanto el Gerente como los miembros del equipo, se encuentran totalmente comprometidos en la mejora continua de la empresa, con un panorama mucho más amplio del estado de Austrofil, podemos conocer aspectos específicos que se deberán incluir dentro del plan de mejoras posterior, pues aún se necesita desarrollar algunas áreas, en los diferentes departamentos ya existe una estructura como tal, pero, se podría mejorar en algunos aspectos, los cuales serán presentados en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3: Elaboración de un plan de mejoras empresarial para la internacionalización de Austrofil

Introducción

Después de realizar la auditoría interna en la empresa con la ayuda de un Diagrama de Pareto, se identificará el porcentaje en donde se encuentran los mayores problemas de Austrofil, para así poder elaborar un plan de mejoras empresarial correcto.

En muchos de los países latinoamericanos es difícil que una MIPYME pueda alcanzar la internacionalización debido a barreras internas y externas que las empresas desconocen y no permiten tener una presencia internacional.

Este capítulo proporciona soluciones mediante un Plan de Mejoras Empresariales, que ayuden a Austrofil a alcanzar su proceso de internacionalización por medio de la importación y mejora continua.

El plan de mejoras empresarial se encuentra dividido en dos partes: la primera, implementar el área de comercio exterior; y la segunda, en el mejoramiento continuo de la empresa. El cuál se realizará mediante dos etapas la de Planear y Hacer tomadas del Ciclo de Deming.

3.1 Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una herramienta gráfica donde los datos se ordenan de mayor a menor, lo que deja más en claro qué aspectos deben resolverse primero y se apoya en el principio de Pareto, que dice que el 80% de las consecuencias son el resultado del 20% de las causas.

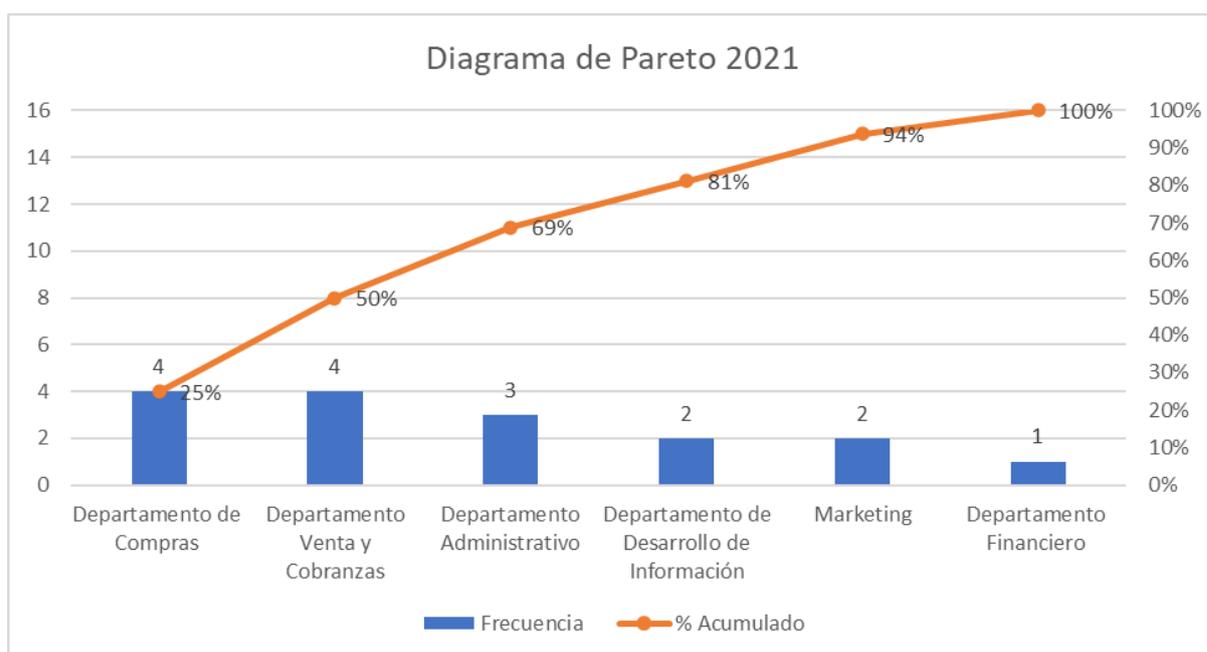


Tabla 3.1: Diagrama de Pareto 2021

Elaboración Propia

ANÁLISIS tabla 3.1:

Las barras azules muestran las frecuencias de cada departamento de Austrofil en el año 2021, y la línea tomate representa el porcentaje acumulado de error existente. Se observa en la tabla que hasta el cuarto departamento se han presentado el 80% de los problemas dentro de la empresa, es por eso que se tiene que realizar la mayoría de las acciones de mejora dentro de estas áreas, para así poder reducir y mejorar los problemas existentes.

3. 2 Barreras para la internacionalización

De acuerdo, a un artículo escrito por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) la internacionalización de MIPYMES es difícil de alcanzar debido a barreras internas y externas que existen en las empresas, las cuales restringen el acceso a mercados internacionales a las empresas (OECD; America, Development Bank of Latin, 2019).

3.2.1 Barreras Internas

Dentro de las empresas existen barreras internas como (Thorrens, 2020):

- La falta de capital de trabajo para financiar las importaciones.
- Insuficientes habilidades y conocimientos gerenciales.
- La falta de trabajadores especializados en operaciones de comercio exterior
- La escasez de información en la empresa sobre el funcionamiento de los mercados externos, sus canales de venta y la logística para el comercio exterior.

3.3 Plan de Mejoras Empresarial

Un plan de mejoras es el resultado de un estudio detallado de las necesidades empresariales, en este caso la auditoría interna realizada en Austrofil, muestra las necesidades o problemas dentro de la empresa (Gómez Mejía, 2002).

En el Plan de Mejoras Empresarial es importante distinguir dos etapas: la primera, las necesidades y problemas encontrados, deben transformarse en acciones formativas concretas; y la segunda, se tiene que elegir a quienes van a ser los destinatarios, quienes serán los encargados de impartir las soluciones, el tiempo, los métodos a utilizar y los resultados (Salinero & Muñoz, 2007).

3.3.1 Plan de Mejoras Empresarial para Austrofil

Austrofil al igual que otras MIPYMES también tiene barreras internas que no les permiten internacionalizarse. Es por eso que se realizó un plan de mejoras empresarial para Austrofil para que este pueda alcanzar su objetivo en un futuro cercano.

3.3.1.1 Identificación de problemas de mejora

Tabla 3.2: Plan de mejoras Austrofil

La tabla 2 muestra los problemas identificados en Austrofil.

PLAN DE MEJORAS AUSTROFIL

Acciones de mejora	Tareas	Recursos Necesarios y Financiamiento	Seguimiento
<p>Crear un departamento de comercio exterior dentro de la empresa</p>	<p>*Invertir en la creación de un departamento de comercio exterior. *Elección correcta de proveedores internacionales. . *Incorporar personal especializado en la importación que maneje otro idioma para la negociación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial para la creación de esta área. - Presupuesto asignado para esta área que incluye factores como: - Sueldos - Artículos de oficina - Computadoras - Etc. 	<p>Gerencia</p>
<p>Implementar personal capacitado a la empresa para el manejo de la ventanilla única ecuatoriana (VUE)</p>	<p>Conocer los procedimientos a realizar en la plataforma VUE, y las ventajas que esta tiene para la internacionalización.</p>	<p align="center">X</p>	<p>Recursos Humanos</p>
<p>1. Departamento Administrativo</p>	<p>A) Actualizar misión B) Actualizar Visión</p>	<p>Presupuesto para la contratación de un</p>	<p>Gerencia</p>

	C) Actualizar Organigrama	consultor.	
2. Departamento de Desarrollo de Información	A) Capacitaciones sobre cómo obtener certificaciones empresariales.	Presupuesto para la consultoría externa.	Gerentes de la empresa y recursos humanos
3. Marketing	<p>A) Creación de un plan de Marketing para la institución.</p> <p>B) Enfoque especial en los negocios a quienes se distribuyen los productos.</p> <p>C) Realizar Activaciones acorde a fechas establecidas donde haya menos demanda de productos.</p>	<p>Presupuesto para el Departamento.</p> <p>-Activaciones</p> <p>-Publicidad y material publicitario.</p>	Departamento de Marketing

<p>5. Departamento Venta y Cobranzas</p>	<p>A) Tener mayor acercamiento con el cliente mediante atención personalizada.</p> <p>B) Capacitaciones y reuniones habituales para el personal de Ventas y Cobranzas enfocado en metas claras.</p> <p>C) Políticas de devolución claras y específicas para el cliente.</p> <p>D) Llevar una cartera de clientes habituales para mejorar la relación con ellos.</p> <p>E) Entrega a tiempo de la mercadería.</p>	<p>Presupuesto Departamento de Compras.</p>	<p>Jefe de Ventas y Cobranzas.</p>
<p>6. Departamento Financiero</p>	<p>A) Establecer un presupuesto de importación (Aproximado)</p>	<p>Presupuesto mediante financiación externa.</p>	<p>Gerente General Gerente financiero.</p>

Elaboración Propia

3.3.2 Acciones a llevar a cabo

3.3.2.1 Implementación de un Departamento de Comercio Exterior

El punto más importante del plan de Mejoras Empresarial es el de crear un departamento de comercio exterior dentro de la empresa, ya que de esta manera el personal se puede enfocar directamente en crear presencia internacional, y ayudar a que la empresa avance de manera eficiente en su proceso de comercio exterior, dentro de ello la importación.

Las ventajas de tener un área de comercio exterior para la importación son las siguientes (ProColombia, 2017):

- Permite una mayor eficiencia en la adquisición de insumos y bienes de capital.
- Si se tiene un profesional en comercio internacional dentro de la empresa, se puede aprovechar los beneficios arancelarios de los acuerdos comerciales.
- No perder dinero ni tiempo, por el desconocimiento de procesos de importación.
- Elegir y fidelizar proveedores, buscar obtener crédito en un periodo mediano a largo plazo.
- No pagar extra en costos de logística por desconocimiento de tarifas y servicios.
- Este departamento también podrá resolver conflictos que surjan en el proceso de importación.

3.3.2.2 Ventanilla Única de Comercio Exterior

Dentro del departamento de comercio exterior, es importante que el personal contratado conozca el sistema VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior) la cual facilita el proceso de internacionalización para las mipymes.

En Ecuador se implementó esta ventanilla en el año 2013 y se conoce a la misma como VUE (Ventanilla Única Ecuatoriana) . Su uso es obligatorio para las 20 entidades públicas que la componen (CEPAL Naciones Unidas, 2020).

La implementación de este sistema permite que los operadores, que participan en el transporte y comercio internacional es decir, importación, exportación, o el tránsito de mercancías puedan utilizar esta “ herramienta “inteligente” relacionada con las fronteras que posibilita presentar información y documentos estandarizados, fundamentalmente en formato electrónico, a través de un punto de entrada único para cumplir todos los requisitos oficiales relativos a estas transacciones" (OMA, 2017).

La VUE para el Comercio Exterior utiliza el sistema de Ecuapass para realizar los trámites que requieren los operadores económicos para la exportación o importación de los productos, dependiendo del producto a comercializar y del país de origen del ítem, algunos importadores gestionan la verificación de certificados de conformidad de producto o informes de ensayos a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE), uno de los módulos dentro del portal web ECUAPASS, según lo dispongan los reglamentos técnicos del INEN. El personal del SAE realiza la verificación según este procedimiento (Guanoluisa, 2020).

3.3.2.3 Certificados recomendados para las operaciones de Comercio

Exterior y mejora continua

- 1) Certificado de Conformidad: La Ley N°. 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad en su artículo 31 establece que las personas naturales o jurídicas que deseen comercializar un producto en el mercado nacional deben demostrar que este es de calidad a través del certificado de conformidad expedido por un organismo de certificación acreditado en el país, o por aquellos que se hayan emitido en relación a (sic) los acuerdos vigentes de reconocimiento mutuo con el país (Servicio de Acreditación Ecuatoriana, 2007).

Los productores e importadores podrán registrar los certificados de conformidad bajo las reglas de un sistema de evaluación de la conformidad en el que se declara que un producto debidamente identificado es conforme con un reglamento técnico o procedimiento de evaluación de la conformidad, lo cual debe realizarse previo a la comercialización de dichos productos (Gob.ec, 2020).

- 2) Certificado ISOS:

- Certificado ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad: Se garantiza la calidad y mejora continua tanto en los productos como en los servicios que ofrece y reafirma su compromiso con la calidad.
- Certificado ISO 14001 Sistemas de Gestión Ambiental: La certificación avala la puesta en marcha de procesos que cuidan y respetan el medioambiente.
- Certificado ISO 22301 Sistemas de Gestión de Continuidad de Negocio: Garantiza el desarrollo de métodos y prácticas que aseguran que la empresa continuará funcionando ante circunstancias adversas.

3.3.2.4 Acciones de mejora a llevar cabo para el proceso de mejora continua

El segundo punto del Plan de Mejoras Empresarial es buscar la mejora continua de la empresa, ya que, con la evolución de la tecnología, la globalización y la internacionalización existentes en el mundo actual es imprescindible para la supervivencia empresarial adaptar constantemente las prácticas, productos, servicios, y procesos. La herramienta a utilizar para este proceso de mejora continua será los primeros dos elementos del ciclo de Deming, para que la empresa pueda mejorar sus relaciones comerciales y pueda adaptarse a la realidad actual (Universidad de Alicante, s.f).

3.4 Ciclo de Deming

Walter A. Shewhart presenta el ciclo de Deming, también conocido como círculo PDCA (del inglés plan, do, check, act), o PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar), el cuál es una estrategia de mejora continua, también utilizado por los sistemas de gestión de calidad. (Walton, 2004).

En este proyecto se utilizarán sólo las primeras dos etapas del ciclo de Deming (Planificación y Hacer)

3.4.1 Planificación

3.4.1.1 Objetivos

1. Acelerar el proceso de internacionalización de Austrofil mediante la importación.

2. Mejorar la relación B2B con los clientes, con los proveedores internacionales y empleados de Austrofil de manera clara explicando lo que se busca lograr y cómo se encuentra estructurada.

3.4.2 Hacer

Según el Ciclo de Deming, en esta etapa se debe comprobar todo lo que se ha planeado, se opta por pruebas piloto para verificar el correcto funcionamiento de las nuevas herramientas antes de esta ser aplicado de manera general dentro de la empresa (Castellanos, 2018).

Para la aplicación del mismo, se ha realizado un enfoque en los departamentos que han presentado inconvenientes por resolver, siendo estos:

Acciones de mejora a llevar a cabo:

- 1) Redactar nuevamente la misión, visión de la empresa
- 2) Realizar un nuevo Organigrama empresarial
- 3) Realizar un plan de marketing B2B para Austrofil
- 4) Elaborar un sistema de políticas de devolución escrito
- 5) Creación de un Departamento dedicado al comercio exterior.
- 6) Buscar obtener certificaciones para la empres

3.5 Secuencia de las acciones de mejora

Tabla 3.3: Área de mejora Departamento Administrativo

Área de Mejora: Departamento Administrativo	
Descripción del problema	La misión, visión y organigrama de la empresa se encuentran desactualizados.
Causas que provocan el problema	La falta de motivación y tiempo para mejorar los conceptos base de la organización.
Objetivo a conseguir	Mejorar estos elementos, para que el cliente y posibles proveedores internacionales puedan entender de mejor manera el concepto de la empresa.
Acciones de mejora	<ol style="list-style-type: none">1. Se procederá a redactar nuevamente la visión y misión.2. Se trabajará en conjunto con el personal de la empresa, para saber cuál es el mensaje que quiere transmitir Austrofil.3. Realizar un organigrama actualizado
Beneficios esperados	<ul style="list-style-type: none">- Tener claro el concepto que Austrofil maneja y cuál es su objetivo a conseguir en un futuro.- Mejorar la comunicación entre departamentos acorde a la jerarquía de la empresa.

Elaboración Propia

Tabla 3.4: Área de Mejor: Departamento de Compras

Área de Mejora: Departamento de Compras	
Descripción del problema	<p>Desconocimiento y demora por parte del departamento para elegir los proveedores internacionales, y seguir un proceso de importación.</p> <p>Es necesaria la contratación de personal especializado en comercio exterior, para continuar con la implementación del proyecto de importación de Lubricantes para Austrofil.</p>
Causas que provocan el problema	<p>No existe un plazo para el proyecto de importación, por lo tanto existe un desinterés en ponerlo en marcha.</p> <p>También, no existe personal con conocimiento en el área de comercio exterior.</p>
Objetivo a conseguir	<p>Ser importadores directos de Lubricantes en el mercado.</p>
Acciones de mejora	<p>1. Creación de un área de comercio exterior.</p>
Beneficios esperados	<ul style="list-style-type: none"> - Acelerar el proceso de importación. - Negociar con proveedores calificados. - Negociar a un largo plazo - Obtener productos a un buen precio y de calidad.

Elaboración Propia

Tabla 3.5: Área de mejora: Marketing

Área de Mejora: Marketing	
Descripción del problema	Necesidad de tener presencia de marca y tener una mayor relación con los nuestros clientes clave (distribuidoras).
Causas que provocan el problema	No existe un canal dedicado a la creación de contenido, que facilite la fidelización con los clientes.
Objetivo a conseguir	Plasmar una imagen de marca consolidada como importadora directa de las mejores marcas internacionales de Lubricantes.
Acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un canal dedicado al seguimiento de los clientes que más adquieren productos dentro de la empresa. - Ganar prestigio mediante la fidelización con los pequeños distribuidores del mercado.
Beneficios esperados	<p>Atraer a más negocios para que sean parte de la cartera de clientes de Austrofil.</p> <p>Clientes satisfechos con la marca.</p> <p>Mayor volumen de ventas.</p>

Elaboración Propia

3.6 Recomendaciones de Mejora.

3.6.1 Departamento Administrativo

A continuación, se presentan sugerencias que puede utilizar Austrofil para solucionar uno de sus problemas administrativos.

3.6.1.1 Misión Anterior

Somos distribuidores de productos de la más alta calidad en el área automotriz, brindando a nuestros clientes una solución integral con precios competitivos en el momento oportuno, buscando el Desarrollo mutuo de manera rentable. Garantizando el posicionamiento de las marcas y el crecimiento sostenible de nuestra empresa (Austrofil, n.d.,p. 4)

3.6.1.2 Misión Actualizada

Distribuir y brindar productos de alta calidad, con precios competitivos en el área automotriz, colaborando con marcas posicionadas internacionalmente y en el mercado ecuatoriano.

3.6.1.3 Visión Anterior

Ser la empresa líder en el área automotriz, reconocida y confiable a nivel nacional por su eficiente gestión y productos con elevados estándares de calidad. Basados en el esfuerzo, honestidad y transparencia, con personal comprometido y motivado que trabaje en el marco de nuestros valores y principios éticos .

3.6.1.4 Visión Actualizada

Austrofil, busca ser empresa líder y distribuidor directo a nivel nacional, mediante la internacionalización con productos del área automotriz.

Ser empresa líder en distribución directa de productos del área automotriz, con las mejores marcas nacionales e importadas con elevados estándares de calidad.

3.6.2 Departamento de compras.

El departamento de compras dentro de cada empresa tiene la función de: “decidir que comprar, a quién, cuándo y cuánto” de acuerdo a las necesidades de la empresa (Martínez, 2007).

Sin embargo, este es el departamento que mayores problemas causa a Austrofil e impide su internacionalización, ya que el personal no puede concentrar su 100% en realizar las operaciones que involucra una importación, es por eso que el primer paso de este plan de mejoras empresarial, recomienda crear un departamento de comercio exterior dentro de la empresa.

El departamento de compras de Austrofil se encarga del aprovisionamiento de los productos a comercializar en el mercado nacional, estos productos son adquiridos por medio de proveedores nacionales.

Sin embargo, Austrofil está en un proceso de internacionalización y es importante que pueda elegir de manera correcta a sus proveedores internacionales, ya que “el perfil de proveedores resulta esencial como palanca inductora hacia la salida a los mercados internacionales”.

Es decir, Austrofil tendrá mejores posibilidades de abastecer y comercializar los productos adquiridos a nivel internacional, si estos ingresan por medio de proveedores que cumplan con

todas características necesarias para abastecer a la empresa de buenos productos (Escolano & Belso, 2003).

3.6.3 Marketing

3.6.3.1;Qué es marketing?

El Marketing ha ido tomando varios conceptos a lo largo de la historia, generalmente esto ha sido entendido como estrategias de publicidad, sin embargo, se define marketing a la organización y conjunto de procesos que ayudan a crear, distribuir y comunicar propuestas de valor para los clientes, generando relaciones con la organización de beneficio mutuo (Monferrer, 2013).

3.6.3.2 PLAN DE MARKETING

Austrofil al ser una marca prestigiosa dentro del mercado, y al tener ya más de 10 años en el negocio, ha creado una imagen consolidada y de una empresa firme en lo que hace. Por lo tanto, al tener ya socios comerciales, es necesario que ellos sientan la importancia que Austrofil está dispuesto a darles.

Los cuales son:

- Almacenes distribuidores de repuestos y accesorios importados para vehículos.
- Gasolineras,
- Mecánicas.
- Etc
-

OBJETIVO:

Plasmar una imagen de marca consolidada en la distribución de Lubricantes de alta calidad.

3.6.3.3 Marketing MIX

El Marketing Mix o las Cuatro “P”, es una herramienta para alcanzar diferentes metas mediante la combinación de los elementos que conforman el marketing, estos son: Precio, Producto, Promoción y Plaza, las variables pueden ser combinadas de diferentes maneras, según sea el caso (Kotler & Armstrong, 1998).

Componentes:

Producto: Se busca reunir las características necesarias para cubrir las necesidades del consumidor o del segmento de mercado por medio de un producto. Austrofil enfocará sus ventas en Lubricantes importados de alta calidad, reconocidos en el mercado internacional, se empezará importando una marca de beneficio para la empresa.

Precio: El precio actual de los productos es establecido acorde a los proveedores de Austrofil. Sin embargo, con la primera importación, se reducirá gastos que permitirán bajar el precio de venta al cliente final.

Promoción o comunicación: Será necesario diseñar diferentes estrategias de publicidad y de relaciones públicas para dar a conocer el producto que se está ofreciendo al mercado. También, se enfocará la promoción para los pequeños socios comerciales que Austrofil tiene, mediante programas de fidelización.

Distribución: Austrofil ya tiene un canal de distribución establecido que ha venido funcionando durante los últimos años, cada segmento de mercado merece su producto al tiempo

que se le ha ofrecido, este deberá llegar en perfectas condiciones y la empresa responderá por cualquier daño que involucre al mismo (Kotler & Armstrong, 1998).

3.6.3.3 Estrategia de Marketing B2B

Es necesario que un departamento esté enfocado en lo que desean los clientes, ya que ellos son el segmento estrella para Austrofil, para que se sientan parte de la empresa, ya que esto ayudará a un crecimiento de la marca.

Se recomienda lo siguiente:

- Establecer una cartera de clientes clave:
 1. Tener actualizado quienes son los compradores de Austrofil, ayudará a estudiar de mejor manera el comportamiento de los mismos, saber qué desean y que se les puede dar como marca, extenderá las relaciones comerciales establecidas.
 2. Brindarles asesoría para cada producto que se implemente dentro de la empresa, les hará sentir apoyados por la empresa en su proceso de aprendizaje.
 3. Creación de ferias de negocios para la presentación de nuevos productos, mediante capacitaciones para los asistentes (pequeños negocios).
 4. Involucrar a los pequeños negocios indirectamente en el proceso de internacionalización de la empresa, escuchar qué clase de producto necesitan y que la empresa pueda empezar a distribuir

3.6.3.4 Plan de Marketing Digital para Austrofil

Asimismo, es necesario crear un plan claro que conecte a la empresa con el cliente final, suele acercarse a las oficinas a realizar sus pedidos.

Durante los últimos meses, Austrofil ha dejado sus redes sociales en pausa, puesto que este era llevado por proveedores externos. Debido a esto, la presencia de marca en las redes se ha visto afectada.

ESTRATEGIA:

Utilizar **Facebook** como página principal para compartir contenido destinado al Cliente Final, debido a que el público objetivo se encuentra utilizando este medio.

Público objetivo:

- 22 años en adelante
- Hombres y mujeres con vehículos

Estrategia de Contenidos:

Es necesario optar por diferentes opciones que hagan que el contenido sea dinámico, y ayude a la marca a posicionarse en las redes sociales, Facebook especialmente, enfocados en tener un aire fresco y renovado que atraiga a cada cliente potencial.

A su vez, es una oportunidad para que la marca pueda llegar a más personas que estén interesadas en los productos que Austrofil ofrece.

Para este plan se procede a dar las siguientes recomendaciones:

1. Crear posts con contenido informativo de cada producto, especialmente de los productos que se desea vender en mayor cantidad. Este contenido puede ser basado en los beneficios y características del mismo.

2. Crear videoclips en donde un Técnico especializado o un vendedor pueda dar Tips del producto. Por ejemplo, el uso de filtros de las marcas que ofrece Austrofil a diferencia de las marcas de la competencia, comparándolas entre sí, enfocándose en las ventajas de elegir las marcas de la empresa.
3. Elaboración de promociones para Redes sociales, en fechas específicas en donde el producto no esté rotando o a su vez días festivos como Día del padre, Día del hombre, Navidad, Carnaval, etc.
4. Establecer una política en donde cada empleado sea el encargado de difundir las publicaciones realizadas dentro de la página de la empresa, para que las reacciones que se den sean mucho más reales y aproximadas al cliente final.

3.7 Departamento Ventas y Cobranzas

Este departamento tiene una relación directa con los clientes. Uno de los problemas que se evidencio en la auditoría dentro de Austrofil es que el departamento no contaba con un documento escrito y firmado sobre las acciones a tomar en caso de que un cliente quiera devolver un producto.

Como acción a tomar se recomienda elaborar un modelo de sistema de políticas de devolución escrito.

A Continuación, se encuentra un ejemplo del sistema que puede utilizar la empresa. El cual ha sido realizado con la información obtenida en la auditoría de la empresa.

Sistema de Políticas de Devolución de Austrofil

En Austrofil buscamos que cada persona que forme parte de la empresa se encuentre satisfecha con nuestros servicios, es por eso que para una mejor relación entre la empresa y nuestros clientes, se ha establecido el siguiente sistema de políticas de devolución de Austrofil.

La devolución de productos será aceptada solo en los siguientes casos:

- Al momento de realizar la entrega el producto se encuentra defectuoso o en mal estado.
- Si el producto comprado no comprende con las especificaciones del producto solicitado.
- Cambio de opinión del cliente. En este caso se aceptará devoluciones inmediatas, es decir solo el momento en el que se está entregando la mercadería, no se podrá hacer devoluciones una vez la mercadería sea entregada. Si el pedido se encuentra ya en la dirección otorgada por el cliente, y el mismo no desea ya el producto se le cobrará solamente los gastos de transporte, los demás gastos como la logística serán para la empresa.

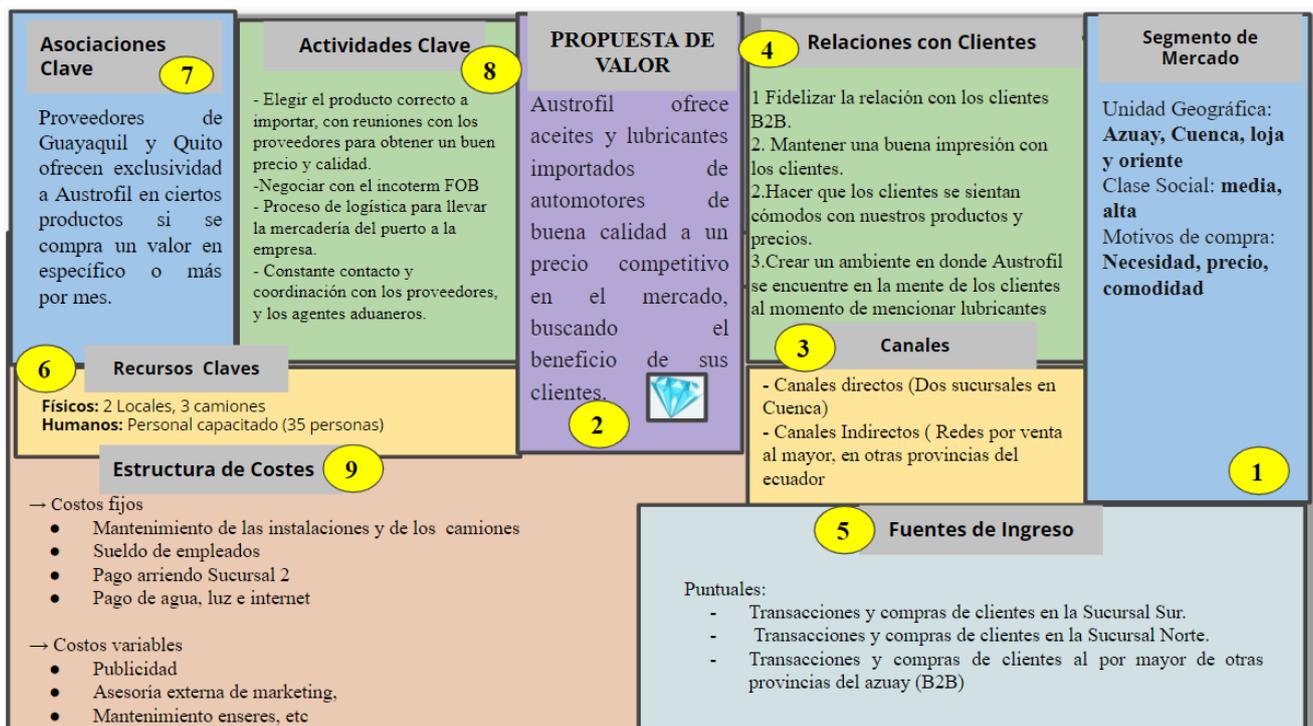
3.8. Modelo de Negocio Canvas para Austrofil

Alexander Osterwalder presentó el modelo de negocio CANVAS, el cual puede ser aplicado en cualquier tipo de empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes. (Meza, 2019).

El objetivo principal de este modelo es agregar valor a las ideas de negocio, el proceso a seguir para tener un modelo CANVAS es completar 9 módulos, los cuales se enfocan en 4 áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. (Meza, 2019).

Para el plan de internacionalización, se realizará un modelo CANVAS de Austrofil, el cual permitirá aclarar varios aspectos de la empresa, el más importante entender cuál es el modelo de negocio de Austrofil.

El modelo de negocio, es la base fundamental para cualquier organización, es la base en donde se asienta la información de todo lo que involucra el giro del negocio (Ferreira-Herrera, 2015, #5).



Para Austrofil, se ha creado un modelo CANVAS, en donde se establece, segmento de mercado, la propuesta de valor que la empresa quiere transmitir, cuáles son los costes e ingresos de la misma, principales socios, recursos y relación con los clientes.

Se recomienda el uso del siguiente modelo.

3.9 Conclusión

En conclusión, existen distintas herramientas que permiten a la empresa alcanzar la internacionalización, tal es el caso del diagrama de Pareto, el ciclo de Deming o los planes de mejoras empresariales.

En el caso de Austrofil con el Plan de Mejoras, se espera poder tomar un enfoque distinto y se pueda plasmar a corto plazo la internacionalización de la empresa, no sin antes mencionar que, internacionalizar la marca, abrirá más oportunidades que harán que Austrofil pueda llegar a sus clientes con mayor confianza y firmeza a la hora de negociar.

Como punto primordial es la creación de un Departamento de Comercio Exterior, para abarcar de manera específica las necesidades de importación, contratando personal capacitado en esta área, negociando así, con proveedores que cumplan con los objetivos que busca Austrofil y los estándares internacionales de calidad.

También, es necesario, realizar cambios en los Departamentos de Administración, mediante la adopción de una nueva misión, visión, se ha hecho un modelo de cómo se podría establecer las mismas, sin embargo la empresa será la que decida. También, se recomienda la actualización del organigrama empresarial.

Para el Departamento de Marketing, al ser un ente externo el que se encarga del mismo, se procedió a realizar un Plan enfocado en los principales socios comerciales de Austrofil, siendo

estos los pequeños negocios, mediante un plan de fidelización, el cual consiste en tener una cartera de clientes específica que involucre a la marca, dándoles mayor relevancia al momento de realizar negociaciones.

A su vez, un plan enfocado en el cliente final de Austrofil, que aunque no es el segmento estrella de la misma, mantener relaciones con ellos hará que la marca pueda seguir creciendo, esto será enfocado mediante plataformas digitales, donde se plasmará contenido para cada cliente.

De esta manera Austrofil, podrá seguir en su proceso de internacionalización, crecimiento y mejora continua, para mantener un perfil de empresa bien definido enfocado a un ámbito internacional.

CAPÍTULO 4:

Construcción de un Plan de Importación

Introducción

Una de las características para la internacionalización de MIPYMES es mantener relaciones de negocios o presencia internacional con empresas externas, en donde la importación juega un papel importante. Es por eso, que como última parte de este proyecto se realizará un plan de importación para la empresa Austrofil, con un producto de ejemplo.

En la primera parte del capítulo se encuentra el flujograma de la aduana adaptado a las necesidades de Austrofil antes de empezar y durante su proceso de importación.

Antes de empezar con el plan de importación, es importante saber cuál va a ser el producto a importar, elegir de manera correcta el país de origen del que se va a importar, y también quien va a ser el proveedor. En este ejemplo práctico, el producto para Austrofil es un lubricante para motores a gasolina GLOBAL OIL MAX LUBE 20W50 SL *perteneciente* a la empresa colombiana Dislubrival, con subpartida arancelaria **2710.20.00.00** (- Aceites de petróleo o de mineral bituminoso (excepto los aceites crudos) (SENAE,2017)

Se ha decidido importar desde Colombia por distintas ventajas como son la cercanía existente, ámbito cultural, tipo de cambio etc. Sin embargo, el factor más importante son los tratados comerciales que Ecuador mantiene con Colombia, uno de los acuerdos con

mayor relevancia es el que mantiene con la CAN (Comunidad Andina de Naciones), el cual en mayo del 2021 cumplió 51 años de estar en vigor.

Por último, al final del capítulo se encuentra una tabla detallada con los costes de importación necesarios de tomar en cuenta en el presupuesto. Los valores presentados serán un aproximado a los costos reales a pagar en un proceso de importación de este producto. Sin embargo, el proceso a seguir será el mismo en caso real.

4.1 Análisis previo al proceso de Importación

Antes de que Austrofil inicie con su proceso de importación, se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Se tiene que seleccionar el proveedor y el país de origen
- 2) Proceso de negociación (Incoterms 2020)
- 3) Selección de método de pago

4.2.1 Logística de Aprovisionamiento

Para que una importación sea exitosa es importante tener una logística de aprovisionamiento, en donde los proveedores del producto cuenten con características como: ventaja comparativa, bajos costos de operación, maximización de ingresos etc., para que así sus clientes puedan ser competitivos en el mercado (Sarache et al., 2009).

Los proveedores determinarán la calidad de entrada y salida de los productos. De esta manera, se asegura la acogida que tendrá el producto importado en el mercado, en este caso en el mercado ecuatoriano (Herrera & Osorio, 2006).

Normalmente, las empresas que realizan su primera importación consideran que durante la elección de proveedores el factor más importante para tomar la decisión es el precio que ofrece.

Sin embargo, de acuerdo con Holmberg (2000), esta es una decisión compleja que no solo involucra proveedores, sino también una cadena de abastecimiento, en donde, tomar una decisión solo por precio no es factible, ya que es necesario también analizar factores como:

Calidad (certificaciones), disponibilidad, servicio, contexto económico, innovación, etc. A su vez, los proveedores tienen que suplir los objetivos que la empresa está buscando, siendo estas prioridades competitivas (De Boer et al., 2001).

En el caso de Austrofil, es necesario que con los proveedores se logre crear fuertes relaciones comerciales en donde se les de prioridad de compra, pagos a crédito, y productos de calidad.

4.2.2 Selección del país proveedor

Austrofil ha solicitado que el país del cual se importe tenga lazos comerciales con Ecuador, ya que esto significa un beneficio por los acuerdos establecidos que mantienen.

Tal es el caso de Colombia, el cual tiene características para establecerse como proveedor para el proceso de importación de Austrofil, tales como, producto requerido, calidad, cercanía, etc; pero el factor determinante, son los acuerdos comerciales gracias a la Unión Aduanera que comparten con Ecuador por medio de la CAN, lo que le posicionó como mejor opción (Rico et al., 2015).

4.3.1 Análisis tratados comerciales

Los tratados comerciales son convenios que buscan mejorar las relaciones comerciales y financieras entre países, mediante el intercambio de bienes y servicios. Algunos de los beneficios que aportan los tratados comerciales son: disminución para los trámites de exportación e importación, eliminación de los impuestos aduaneros, integración económica, y eliminación de barreras comerciales existentes (Van den Berghe, 2014).

Dentro del análisis, se pudo comprobar que Ecuador y Colombia forman parte de la Comunidad Andina (CAN), el cuál con el Acuerdo de Cartagena, entró en vigencia el 16 de octubre de 1969. Esta comunidad, busca la integración y cooperación regional, económica y social. Actualmente, los países miembros en el 2022 son Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú (CAN, 2005).

Uno de los logros más significativos ha sido en el ámbito del comercio, ya que se logró la liberación de tasas e impuestos al comercio exterior. Esto se encuentra en el CAPÍTULO VI PROGRAMA DE LIBERACIÓN del Acuerdo de Cartagena, Artículos 72- 78, en donde se establece la liberación de gravámenes a las mercancías originarias de los países miembros, donde los países se comprometen a eliminar cualquier tipo de restricción al comercio exterior en contra de la comunidad, apoyando de esta manera el libre comercio entre Naciones (Fernandez, 2007, 181)

Por otra parte, Ecuador también está en proceso de formar parte de la Alianza del Pacífico, el cual está conformado por Chile, Colombia, México y Perú y el estado asociado Singapur, se están dando varias miras a que Ecuador deje de ser solo un país asociado, y se convierta en miembro oficial del bloque comercial, esto trae consigo el establecimiento de políticas económicas direccionadas al libre comercio entre estados asociados, establecidos dentro del

Protocolo Adicional al Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico desde los Artículos 1 y 3 donde se informa de la zona de libre comercio entre países de la Alianza (García, 2021).

Colombia a su vez es parte de la Alianza, lo que hace de mayor beneficio las negociaciones con este país al momento de importar mercaderías. Después de haber hecho este análisis de los beneficios de la Can y de la Alianza del Pacífico, se puede decir que Colombia es el país indicado para que Austrofil pueda empezar con sus importaciones.

4.3.2 Negociación

La negociación es un proceso de comunicación entre dos partes cuyo objetivo final es llegar a un acuerdo a partir de necesidades y planteamientos distintos. Es por eso, que en el proceso de importación es un punto clave, ya que influyen factores como la cultura, idioma, protocolos de negociación etc. Si se tiene una buena negociación con los proveedores será más fácil alcanzar los objetivos planteados en un inicio (Ávila, 2001).

Un aspecto importante dentro de la negociación son los incoterms, los cuales son términos aplicados en el comercio internacional y es necesario que Austrofil pueda estudiarlos a detalle cada uno para saber cuál es el incoterm que más le conviene.

También, es importante que dentro de la negociación, Austrofil defina con su proveedor cuál es el método de pago que está buscando, los cuales pueden ser: a través de cobranza, a través de carta de crédito, a consignación etc. (Gomez & Martinez, 2011).

4.3.3.1 Incoterms 2020, formas de negociación

Los Incoterms (International Commercial Terms) son reglas internacionales emitidos por la cámara de comercio internacional, en donde se busca uniformar los términos de compraventa internacional para tener un lenguaje común, facilitando los términos comerciales y las operaciones internacionales (Jasso, 2009).

Cuando se utilizan incoterms en la negociación se establece hasta dónde llegan las responsabilidades del vendedor y del comprador de manera mucho más clara.

En este caso práctico de importación, se recomienda que Austrofil realice su negociación con el Incoterm **FOB**, el cual solo puede ser utilizado para transporte marítimo, el cual es pagado por el vendedor (Churruca & García, 1995).

Los Incoterm ayudan a especificar en qué parte del traslado de la mercancía se transmite el riesgo. Cuando se negocia con este Incoterm, el vendedor en este caso Dislubrival (la empresa colombiana) se encarga de que en el precio de venta esté incluido toda la logística, como los costes y riesgos de manipulación de la mercancía, traslados, etc. Austrofil asume riesgo, cuando la mercancía está sobre el buque y puerto de embarque designado.

Es importante mencionar que el término FOB no obliga a ninguna de las dos partes a contratar el seguro, sin embargo, según la ley ecuatoriana el importador tiene que contratar un seguro del 1% para su mercancía (Sistema de informacion sobre comercio exterior, 1997).

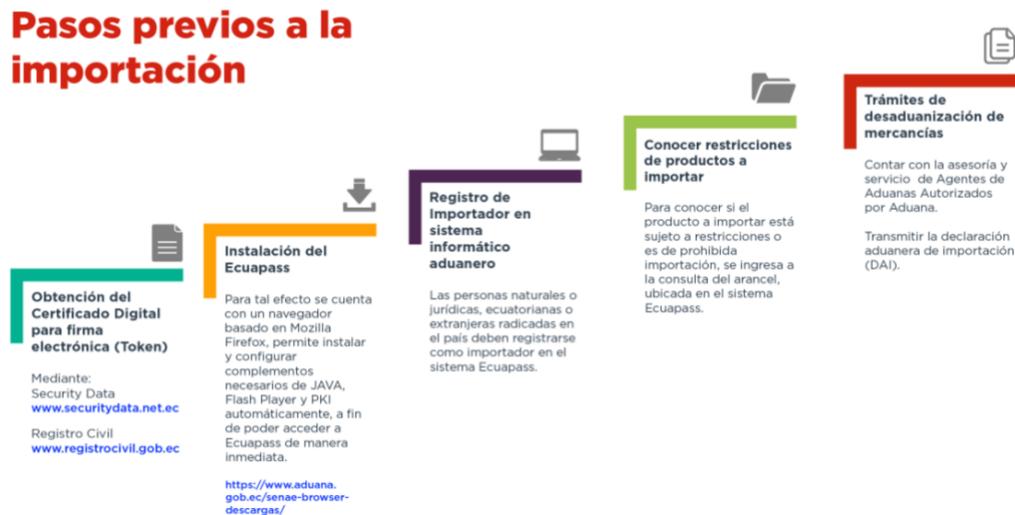
La empresa proveedora, tendrá que entregar la factura comercial y el BOL.

4.1. El Proceso de Importación:

Para empezar un proceso de importación es necesario tener en cuenta algunos términos y procesos que pueden ser encontrados dentro de la Página Web del Servicio Nacional de Aduana

del Ecuador (SENAE), los mismos que ayudarán al importador a tener en regla y en orden el proceso, entre los más importantes tenemos:

Ilustración 4.1 Pasos Previos a la Importación



Fuente: SENAE

Dentro de esta imagen podemos observar un breve resumen del proceso de importación, a continuación, se describirán cada uno de ellos:

4.1.2 Registrarse en el ECUAPASS:

Es un sistema aduanero ecuatoriano que permite a los Operadores de Comercio Exterior realizar todas las operaciones aduaneras de importación y exportación, se puede registrar a la plataforma del ECUAPASS del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.(SENAE, 2015).

4.1.3 Obtener el Registro de importador

Para el obtener el registro de importador se debe cumplir lo siguiente:

- Obtener el número de Registro Único de Contribuyente (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica, emitido por el Banco Central del Ecuador o en la página de Security Data.
- Registrarse en el sistema ECUAPASS

4.1.4 Desaduanización:

Es el procedimiento para nacionalizar la mercancías en territorio ecuatoriano, las mercancías adhieren a un régimen aduanero establecido de acuerdo a la naturaleza de las mercancías. (Sanchez, 2014).

Es necesario que para la importación se tenga la DAI (Declaración Aduanera de Importación): donde consta el registro de información de el peso, puerto de origen y destino, el flete y documentos de transporte que acrediten a la mercancía, esta es validada por los Técnicos operadores del SENA E (Moreta, 2014, p.28)

También se adjuntan otros documentos descritos a continuación:

Documentos de acompañamiento: denominados de control previo, deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía de importación. (Art. 72 del Reglamento al Libro V del Copci).

Documentos de soporte: contiene la información de la DAI, deberán ser portadas por el declarante o Agente de Aduana al momento de la presentación de la Declaración Aduanera, estos son:

- Documento de Transporte
- Factura comercial

- Certificado de Origen (si lo hay)
- Documentos necesarios establecidos por la SENA.

Transmitida la DAI, el sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador le otorgará el número de la declaración aduanera de importación y el canal de aforo que corresponda (Moreta, 2014)

4.5 Caso Práctico Importación de Austrofil desde Colombia a Ecuador.

Luego de haber analizado los diferentes beneficios y conceptos que trae consigo una negociación con un país cercano y que comparte una unión aduanera. Se procede a realizar un caso práctico de importación desde Colombia a Ecuador para Austrofil.

Dentro de este caso de recomendación, se brinda información sobre un posible proveedor de la marca GLOBAL OIL, para realizar la primera importación de la empresa.

4.5.1 Elección de proveedores

Para la elección del proveedor, se han tomado en cuenta los factores y características brevemente explicadas en el capítulo, al tener ya establecido el país proveedor, Colombia, se analizaron los diferentes proveedores de lubricantes dentro de este país.

Global Oil es una compañía colombiana, dedicada a la venta y distribución de estos productos a nivel nacional e internacional, fue creada en el año 2004, y es especializada en el desarrollo, producción y comercialización de lubricantes para el sector automotriz e industrial (GLOBAL OIL,2010).

A continuación, se encuentra el contacto del proveedor fabricante del producto.

Tabla 4.1 Producto Importar

Dislubrival	
Producto:	Max Lube 20W50 SL
Contacto correo electrónico:	info@globallubricantes.com
Teléfono:	+ 57 (1) 876 702
Dirección:	Autopista Bogotá Medellín Km 2.5/900 mt vía parcelas bodega k172
Página web:	https://www.globallubricantes.com/contactenos/

4. 5.2 Elección del producto a importar

El producto a importar es "GALÓN GLOBAL OIL MAX LUBE 20W50 SL" de la marca colombiana Global Oil, el cuál es un aceite lubricante para motores a gasolina. La subpartida del producto es 2710.20.00.00 (- Aceites de petróleo o de mineral bituminoso (excepto los aceites crudos) y preparaciones no expresadas ni comprendidas en otra parte, con un contenido de aceites de petróleo o de mineral bituminoso superior o igual al 70 % en peso, en las que estos aceites constituyan el elemento base, que contengan biodiésel, excepto los desechos de aceites). (SENAE, 2017).

El *precio* aproximado al público de este aceite lubricante es de 55.000 pesos colombianos por unidad, que es equivalente de \$16 dólares por galón, es importante saber que esta conversión de pesos a dólares fue realizada el día miércoles 23 de febrero del 2022 (CUEX.COM, 2022).



Ilustración 4.2 Producto Max Lube 1 galón

A continuación, se encuentra la ficha técnica del producto, el cual es necesario para la importación

En el mercado ecuatoriano no se encuentra incorporada esta marca, sin embargo este es un producto de calidad, con un buen precio que le vuelve competitiva en el mercado.

A comparación de otras marcas como Shell este aceite cuenta con una similitud en cantidad pero una gran diferencia en el precio, ya que un aceite Shell 20w50 en el mercado Ecuatoriano tiene un precio promedio de \$25 del aceite de la marca Global Oil se podría ofrecer al público en \$17.

	FICHA TÉCNICA (MAXLUBE 20W-50 API SL)		Código CCF-PI-LI-011
			Fecha Versión Noviembre-2018
			Página 1 de 2

MAXLUBE 20W-50 API SL

DESCRIPCIÓN

MAXLUBE 20W-50 API SL es un aceite lubricante para motores a gasolina que cumple las especificaciones API SL y anteriores que está diseñado para vehículos de pasajeros, camionetas y camiones livianos para los cuales se recomiendan grados de viscosidad SAE 20W-50.

El aceite **MAXLUBE 20W-50 API SL** es formulado con aceites destilados y refinados para obtener los mejores compuestos del petróleo para la elaboración de este lubricante que con su aditivación especial mejora las condiciones de trabajo del motor.

CARACTERÍSTICAS ESPECIALES

La formulación especial del **MAXLUBE 20W-50 API SL** le confiere un conjunto de beneficios y características para la protección del motor como lo son:

- Buena reserva de alcalinidad que alarga la vida del motor al protegerlo contra los ácidos formados en la combustión.
- Largos intervalos de tiempo entre cambios de aceite, gracias a su resistencia a la oxidación.
- Mantiene al motor limpio gracias a sus propiedades dispersantes y detergentes.

ESPECIFICACIONES Y APROBACIONES

Las propiedades especiales del **MAXLUBE 20W-50 API SL** cumplen o superan los requisitos de desempeño establecidos por normas y especificaciones de API SL, CF, ACEA E3, ACEA A3, ACEA B3, MB 228.3, MAN 3275, Volvo VDS, Renault RD, Renault RGD, MTU 2.0, Deutz DCQ-II-05 y la norma ICONTEC NTC 1295 (PETRÓLEO Y SUS DERIVADOS. ACEITES LUBRICANTES PARA CÁRTER EN MOTORES DE COMBUSTIÓN INTERNA A GASOLINA, A OPERACIÓN DUAL GASOLINA/GAS NATURAL PARA VEHÍCULOS (CUATRO TIEMPOS) Y DIÉSEL (CUATRO Y DOS TIEMPOS)).

PRESENTACIÓN

- Tambor de 55 Galones.
- Minitambor de 15 Galones.
- Garrafa de 5 Galones.
- Envase de 1 Galón.
- Envase de ¼ de Galón.

Elaboró y Revisó: Coordinador CCF –Coordinador SGC	Aprobó: Gerente General
----------------------------------------------------	-------------------------

Ilustración 4.3: Ficha Técnica MAXLUBE

Fuente: GLOBAL OIL

	FICHA TÉCNICA (MAXLUBE 20W-50 API SL)		Código CCF-PI-LI-011
			Fecha Versión Noviembre-2018
			Página 2 de 2

CARACTERÍSTICAS FÍSICO-QUÍMICAS TÍPICAS

Característica	Método	Unidades	MAXLUBE 20W-50 API SL
Apariencia			Ámbar
Viscosidad Cinemática @ 40°C	ASTM D445	cSt	165
Viscosidad Cinemática @ 100°C	ASTM D445	cSt	18,8
Índice de Viscosidad	ASTM D 2270		130
Punto de Fluides	ASTM D97	°C	< -27
Punto de Inflamación	ASTM D92	°C	220
TBN	ASTM D2896	mgKOH/g	6,5
Contenido de Agua	ASTM D95	ppm	0
Corrosión al Cobre (3h @100°C) (máximo)	ASTM D130		2A
Espuma (máximo)			
Secuencia I	ASTM D892	mL	10/0
Secuencia II		mL	50/0
Secuencia III		mL	10/0

Los datos de estas pruebas típicas son valores promedio. Pueden presentarse ligeras variaciones en cada producción respecto a los valores indicados que no afectan el buen desempeño del producto.

RECOMENDACIONES

Técnicas: Para mantener al máximo el desempeño del aceite en el motor recuerde realizar sencillos chequeos periódicos como chequear el nivel de aceite y cuando este cumpla con un tiempo prudente de trabajo, cámbielo junto con el filtro del mismo; revise el sistema de enfriamiento del motor, ya que un deficiente desempeño del mismo puede generar la carbonización del aceite y por consiguiente una mala lubricación; revise los filtros de aire y gasolina y cámbielos según las indicaciones del fabricante.

Salud y seguridad: Es recomendable durante la manipulación del aceite evitar el contacto prolongado o repetitivo con la piel, use guantes. En caso de contacto lave inmediatamente con abundante agua y jabón.

Proteja el ambiente: No contamine los drenajes, suelos o aguas con el aceite, su disposición debe estar de acuerdo a las regulaciones de la autoridad local.

Para mayor información sobre manejo seguro del producto es recomendable seguir las recomendaciones dadas en la "Ficha de datos de seguridad (Aceites Lubricantes) CCF-PI-LI-40" de GLOBAL OIL LUBRICANTES S.A.S.

Elaboró y Revisó: Coordinador CCF –Coordinador SGC	Aprobó: Gerente General
----------------------------------------------------	-------------------------

Fuente: GLOBAL OIL

4.5.3 Licencias de Importación o Barreras Técnicas:

Se define como Licencias de Importación o barreras técnicas a los diferentes requisitos físicos o electrónicos, que deben ser cumplidos para el ingreso de mercancías a territorio nacional, para que el ente de control pueda verificar las diferentes importaciones de dichos productos (Pacheco, 2015).

En el caso de Austrofil, al importar lubricantes, se tendrá que obtener la licencia de “Autorización para el ejercicio de actividades de elaboración, comercialización interna, importación y/o exportación”, este trámite es sumamente sencillo, se lo puede aplicar vía online en la página GOB.EC Tramites, los siguientes requisitos se validan para llenar el formulario:

1. Póliza de seguro
2. Contrato
3. Registro de marca
4. Certificado API de aceites, lubricantes para motores.
5. Reporte de calidad
6. Especificaciones técnicas y ficha de seguridad.
7. Informe de marca.

4.6 Importación GALÓN GLOBAL OIL MAXLUBE 20W50 SL

Una vez realizada la negociación se procede al proceso de importación. Para este análisis, se tomó en cuenta un producto colombiano ya lanzado en el mercado internacional, que puede

tener un buen aprecio dentro del mercado ecuatoriano, a continuación se muestra el modelo de un plan de importación del producto MAXLUBE.

Desembarque y Nacionalización de la mercancía:

Para realizar la Nacionalización de la mercancía, se le recomienda a Austrofil adherir la misma a un régimen aduanero 70 de Depósito Temporal, puesto que para la importación de lubricantes, es necesario tener la Norma INEN 2027:2011, de esta manera se puede proceder tanto al etiquetado y a los diferentes procesos de prueba para la obtención del Registro INEN 2027.

Los requisitos para obtener el registro son los siguientes:

Ilustración 4.5 Requisitos para Registro INEN 2027

No.	REQUISITOS	UNIDAD	MÍN.	MÁX.	MÉTODOS DE ENSAYO
1	Índice de Viscosidad				ASTM D 2270
	Aceite Monógrado		93,0		
	Aceite Multigrado		120,0		
2	Punto de Escurrimiento	°C			ASTM D 97
	Aceite Monógrado			- 6,0	
	Aceite Multigrado			- 15,0	
3	W Humedad	%		0	ASTM D 95
4	Punto de Inflamación	°C	190,0		ASTM D 92
5	Tendencia a la espuma	cm ³			ASTM D 892
	Secuencia I			20,0	
	Secuencia II			50,0	
	Secuencia III			20,0	
6	Estabilidad a la espuma luego de 10 min de reposo Secuencias I, II y III	cm ³		0	ASTMD 892
7	TBN		5,5		ASTMD 2896
8	W Cenizas Sulfatadas	%	0,5		ASTM D 874

Fuente: INEN

Luego de haber realizado el registro de la norma, se procede al pago de tributos descritos a continuación para la nacionalización y pronta circulación del producto dentro del mercado nacional (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2007).

4.6.1 Cálculo de Costes de importación

El aproximado de capital con el que Austrofil cuenta para realizar su primera importación es de \$25000.

Tabla 4.2 Calculo de importación

Cálculo de Importación.

UNIDADES		1.200,00
VALOR UNITARIO		13,00
VALOR TOTAL MERCADERIA		15.600,00
FOB		15.600,00
FLETE INTERNACIONAL		1.380,00
SEGURO	1,0%	170,30
CIF		17.150,30
ARANCELES		
FODINFA	0,5%	85,75
ESPECÍFICOS	0,0%	0,00
Advalorem	0,0%	0,00
IVA	12,0%	2.058,04
TOTAL DE TRIBUTOS		2.143,79
Gastos Locales Naviera		750,00
TOTAL		20.044,09

Elaboración Propia

4.6.1.2 Análisis de los Cálculos de Importación

Encargados de la empresa Dislubrival de Colombia comentaron que el valor unitario del producto es de \$13 para importación, y que por contenedor entran aproximadamente 1500 unidades; sin embargo, en este caso práctico Austrofil va a negociar por 1200 unidades.

Lo primero que se realizó en la tabla de costes de importación fue sacar el valor total de la mercancía es decir se multiplicó el precio por unidades.

Segundo, se calculó los valores FOB, del flete internacional y del seguro para sacar el valor total CIF, que es la suma de estos tres valores. Para sacar el FOB, se consultó a la empresa Dislubrival cuál es el valor aproximado que ellos cobran, a lo que comentaron que el precio inicial que nos dieron ya estaba incluido el valor FOB.

Por otro lado, para conseguir el valor del flete internacional se cotizó con MSC, Andrea Rosero realizó la cotización, en donde indicó que traer 1 contenedor de 20 pies con aceites para motor a gasolina desde el puerto de Buenaventura, Colombia al puerto de Guayaquil, Ecuador con término de negociación FOB era de \$1380. Por último, para calcular el valor del seguro, se multiplica el 1% del valor de la mercancía incluido los costos de flete.

Como tercer punto de la tabla, es el cálculo de aranceles, en este caso Colombia con Ecuador mantienen un tratado de unión aduanera (CAN), por lo que solo paga el 0,5% de Fodinfra y el 12% de IVA, los demás aranceles pagan el 0% por el tratado con la CAN. Estos valores de los aranceles a pagar se consultaron en la página del Ecuapass.

Por último, la naviera a la que cotizamos nos comentó que una vez llegada la carga en el puerto de Guayaquil se tiene gastos locales de alrededor de \$750, por lo que este valor también se agregó al final de la tabla.

Como resultado, el valor final total de los costes de importación de un contenedor de 20 pies con 1200 unidades de aceites para motores a gasolina de 1 galón con término de negociación FOB desde el puerto de Buenaventura Colombia al puerto Guayaquil, Ecuador es de \$20044,09

4.7 Conclusión

En conclusión, estas son las recomendaciones y procesos que la empresa Austrofil tiene que seguir para alcanzar la importación. Se optó por Colombia, pues al ser un país ya reconocido en la elaboración de aceites y lubricantes de calidad, es una buena opción de socio y a su vez es parte del programa de Liberación Económica gracias a ser miembro de la CAN.

También, la tabla de costes de importación muestra cuáles son los costes que se tiene que agregar al presupuesto de Austrofil para un proceso de importación,

Por lo tanto se establece la relación con una compañía de este país, Dislubrival, marca encargada de la fabricación y distribución de productos lubricantes para el sector automotriz, eligiendo a MAX LUBE como el producto elegido.

Se recomienda a Austrofil empezar con la importación de un solo producto para que pueda ir probando y analizando al mercado acorde al establecimiento de un nuevo producto.

REFERENCIAS

1. Asencio, N., Asencio, L., Tomala, M., & Pachana, M. (Enero de 2019). *Las salvaguardias y la balanza comercial en la economía ecuatoriana*. Recuperado el 20 de Febrero de 2022, de Revista Científica y Tecnológica UPSE: <https://incyt.upse.edu.ec/ciencia/revistas/index.php/rctu/article/view/405/387#:~:text=Las%20salvaguardias%20son%20medidas%20de,o%20relativo%20de%20las%20importaciones.>
2. Avila, M. (2001). *Tácticas para la negociación internacional: las diferencias*
 - a.
3. Bajo Rubio, O. (1996). Teorías del Comercio Exterior: una panorámica. *Ekonomíaz; Revista Vasca de Economía*, 12(36), 12-27. 0213-3865
 - a.
4. Barzallo, A., Molina, J., (2009). *Modelo de gestión para exportar a la Unión Europea (UE) y a la comunidad Andina de Naciones (CAN) utilizando una herramienta de autoevaluación (Export Audit)*. [Tesis Magíster, Escuela Politécnica Nacional]. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/8235>
5. BID. (8 de ENERO de 2003). *PYMES y Microempresa*. Obtenido de BANCO INTERAMERICANO DE DESAROLLO : <https://www.iadb.org/es/noticias/hojas-informativas/2003-01-08/pymes-y-microempresa%2C2592.html>
6. CAN. (2013.). *COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES* . Obtenido de Mipymes:<http://www.comunidadandina.org/Seccion.aspx?id=313&tipo=TE&titl e=mipymes culturales>. Trillas.
7. CAN. (01 de 01 de 2005). *Acuerdo de Cartagena*. Recuperado el 22 de Febrero de 2022, de Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana:

- <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/12/acuerdo-can.pdf>
8. Churruca, A., & García, O. (1995). *Marketing internacional*. Piramide.
 9. Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa . */Interamericana de España*.
 10. Castellanos, M. (2018). EL CICLO DEMING PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LOS PROCESOS DE UNA EMPRESA TEXTIL .
 11. CEPAL Naciones Unidas. (18 de 08 de 2020). *Comison Economica Para America Latian y el Caribe* . Obtenido de Comison Economica Para America Latian y el Caribe : <https://www.cepal.org/es/notas/america-latina-caribe-paises-seleccionados-interoperabilidad-vuce-pcs-existentes-1>
 12. Chamorro, E. T. (2016). *Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia)* (Vol. 41). Pensamiento & Gestión.
 13. CITES. (01 de Diciembre de 2013). *E- Permit*. Recuperado el 20 de Febrero de 2022, de CITES: https://cites.org/sites/default/files/common/docs/informes_ACTO/Ecuador/Informe%20Ecuador%20Producto%203%20E-Permit%20Partidas%20arancelarias-Registros%20SIB.pdf
 14. De Boer, L., Labro, E., & Morlacchi, P. (2001). A review of methods supporting supplier selection. *European journal of purchasing & supply management*, 75-89.
 - 15.

16. Escolano, C., & Belso, J. (2003). Internacionalización y PYMES conclusiones para la actuación pública a partir de una análisis multivariante. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, 169-195. doi:ISSN 1134-8291
17. Fernández, I. D. (2009). Economía y Desarrollo. *Redalyc*, 144, 101-114. Redalyc. Http: 0252-8584
18. Ferreira-Herrera, D. C. (2015, Mayo 22). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Dialnet*, 24(107), 6. <https://dx.doi.org/10.16925.co.v23i107.12.52>
19. García, A. (17 de Diciembre de 2021). Lasso: Ecuador ingresaría a la Alianza del Pacífico a mediados del 2022. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/ecuador-ingreso-alianza-pacifico-2022.html>
20. GLOBAL OIL. (s.f.). *Acerca de Nosotros*. Recuperado el 22 de Febrero de 2022, de Global Oil – Desarrollo, producción, y comercialización de soluciones de lubricación para los sectores Automotriz e Industrial.: <https://www.globallubricantes.com/>
21. Giménez, A. O., & Espinosa, J. L. (Febrero de 2015). Plan de Internacionalización Empresarial. *Libros Profesionales de empresa*.
22. Gob.ec. (2020). *Portal Unico de Tramites Ecuatorianos*. Obtenido de Portal Unico de Tramites Ecuatorianos: https://www.gob.ec/tramites/buscar?search_api_fulltext=certificado%20de%20conformidad
23. Grados, R., & Obregon, A. (2018). Implementación del ciclo de mejora continua Deming para mejorar la productividad en el área de logística dela empresa de confecciones KUYU S.A.C. LIMA-2016 . *Revista Científica Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*.

24. Guanoluisa, I. (30 de 08 de 2020). *Todo Comercio Exterior*. Obtenido de Todo Comercio Exterior: <https://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/ventanilla-nica-ecuatoriana-en-el-comercio-internacional#>
25. GOB EC. (18 de enero de 2022). *Registro de la Declaración Aduanera de Importación / Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios*. Recuperado el 20 de Febrero de 2022, de GOB.EC: <https://www.gob.ec/senae/tramites/registro-declaracion-aduanera-importacion>
26. Gomez, D., & Martinez, F. (2011). *Negociación internacional metodos de cobro y pago*. Esic.
27. Hill, C. W.L. (2011). *Negocios Internacionales. Competencia en el Mercado Global* (Octava ed.). Miguel Ángel Toledo Castellanos. 978-607-15-0583-5
28. Hofstede, G. (2011). Online Readings in Psychology and Culture. *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
29. Johanson, J., & Wiedersheim, P. F. (1975, Octubre). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM — FOUR SWEDISH CASES. *Journal of Mangment Studies*, 12, 305-323.
30. Herrera, M., & Osorio, J. (2006). Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso. *Estudios gerenciales*, 69-88.
31. Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2007). Productos derivados del petroleo, aceites, lubricantes para motores de combustion interna de ciclo otto.
32. Jasso, J. (2009). *INCOTERMS: Aspectos Operativos y Casos Prácticos*. Ediciones Fiscales ISEF.

33. Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia (Vol. 1)*. Prentice Hall.
34. Larrosa, J., Cruz, G., & Sayay, S. (2020). Las Tendencias de la Organización Empresarial TENDENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL. *Revista de investigación formativa de innovación y aplicaciones técnico*. Doi: 10.34070/REI.V2I1.215
35. Leiva, G. B., & Darder, F. L. (2008). Empresas de Acelereada Intercionalización. *TEC Empresarial*, 2.
36. Morales, G. (2016, 05). *¿Qué es el líquido de frenos y cuál es su función?* Guillermo Morales. Recuperado 11 25, 2021, de <https://www.guillermomorales.cl/que-es-liquido-frenos-funcion/>
37. Martínez, E. (2007) *Gestión de Compras, 4 edición negociación y estrategias de aprovisionamiento*. ISBN-13: 9788496743069.
38. Mise, J. (11 de enero de 2022). *Bill of Lading BL - Conocimiento de Embarque - Despacho Aduanero*. Recuperado el 20 de febrero de 2022, de Importaciones Ecuador:<https://www.importacionesecuador.com.ec/despacho-aduanero/bill-of-lading-bl>
39. Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*.
40. OECD; America, Development Bank of Latin. (2019). Políticas para PYMEs competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur. *América Latina y el Caribe 2019*. doi:<https://doi.org/10.1787/60745031-es>
41. Oliveira, R. H., Figueira, A. R., & Pinhanez, M. (2018). *Dialnet*. Recuperado de Uppsala model: A contingent theory to explain the rise of EMNEs: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=760810/>

42. OMC. (12 de 10 de 2010). *OMC / Salvaguardias - Información técnica*. Recuperado el 21 de Febrero de 2022, de World Trade Organization: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/safeg_s/safeg_info_s.htm
43. Pennzoil. (2015). *¿QUÉ ES UN ACEITE DE MOTOR?* Pennzoil. Recuperado 11 22, 2021, from https://www.pennzoil.com/es_us/conocimientos/conozca-su-aceite/que-es-un-aceite-de-motor.html
44. Pimentel Linares, G. L. (2015). La igualación de los precios de los factores en el modelo Hecksher-Ohlin y la migración: un estudio comparativo de Estados Unidos y México. *Tiempo Económico*, 9(28), 40-54.
45. Pinzón, B., & Dary, L. (23 de Julio de 2014). INTERNACIONALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD. *Revistas Ciencias Estratégicas*, 22(32), 187-196.
46. ProColombia. (2017, Febrero 21). *Ventajas de tener un área de comercio exterior en su empresa (parte I)*. ProColombia. Recuperado Febrero 23, 2022, <https://procolombia.co/actualidad-internacional/conozca-las-ventajas-de-tener-un-area-de-comercio-exterior-en-su-empresa>
47. Rubio, O. B. (1996). Teorías del comercio internacional Una panorámica. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, 36(ISSN 0213-3865), 12-27.
48. Rico, C., Rojas, V., García, C., Riquelme, M., & Rojas, P. (2015). Comunidad Andina de Naciones (CAN), Perú, Colombia, Bolivia y Ecuador: proceso de convergencia y adopción de las NIIF. *Revista Economía y Política*, 65-74.
49. Sánchez, J., & Carlos, J. (Junio de 2011). La innovación: una revisión teórica desde la perspectiva de marketing. *PERSPECTIVAS*, 27(1994-3733), 47-71.
50. Salinero, M., & Muñoz, M. (2007). Como Se Desarrolla La Practica De Formacion En Las Empresas Una aproximación al caso de Castilla-LaMancha. *Universia Business Review*. doi:1698-5117

51. Sarache, W., Castrillón, O., & Ortiz, L. (2009). Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de administración*, 145-168.
52. Servicio de Acreditación Ecuatoriana. (2007, Febrero 22). *LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE LA CALIDAD*. LEXIS. Recuperado Febrero 23, 2022, from <https://www.acreditacion.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/LEY-DEL-SISTEMA-CUATORIANO-DE-LA-CALIDAD.pdf>
53. Sarache, A., Castrillón, D., & Ortiz, L. (2009). Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de administración*, 22(38), 145-168.
54. SENA. (01 de Febrero de 2014). *Manual Especifico para la modalidad de Despacho con Canal de Aforo Documental o Electronico*. Recuperado el 20 de Febrero de 2022, de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador: https://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/a3_feb_2015_SENAE-MEE-2-2-011-V2.pdf
55. SENA. (05 de Marzo de 2015). *ECUAPASS*. Recuperado el 20 de Febrero de 2022, de PREGUNTAS FRECUENTES -ECUAPASS: https://www.aduana.gob.ec/archivos/Ecuapass/faqs_ECUAPASS.pdf
56. SENA. (01 de 10 de 2017). *RESOLUCION 020-2017*. Recuperado el 23 de Febrero de 2022, de Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/RESOLUCI%C3%93N-COMEX-020-2017.pdf>
57. Sistema de informacion sobre comercio exterior. (1997). Ley de Comercio Exterior e Inversiones ("LEXI").
58. SCHUMPETER, J. (1996). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: EDICIONES FOLIO, 10.13140/RG.2.2.13183.23203

59. SUÁREZ, O. M. (23 de JULIO de 2004). SCHUMPETER, INNOVACIÓN Y DETERMINISMO TECNOLÓGICO. 25(0122-1701), 209-213.
60. Thorrens, J. (2020). La ventanilla única de comercio exterior ¿Cuánto aporta a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas?
61. Universidad de Alicante. (s.f). Obtenido de <https://www.unniun.com/la-mejora-continua/>
62. Valverde, Á. F., Robaina, R. L., & Pallerols, G. M. (2017). *Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas*. Cotopaxi: Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador. (ISSN 2306-9155)
63. Vega, A.; Flores M.; Solís M. (2011). " *Factores de contingencia que inciden en la profesionalización y competitividad de las empresas familiares del sector industrial de Tijuana, b.c., México* ". Global Conference on Business and Finance Proceedings - Volume 6 - Number 2 2011
64. Van den Berghe, E. (2014). *Tratados de libre comercio: Retos y oportunidades*. Ecoe Ediciones.
65. Xtra Guard. (2017) *Función y clasificación de los Filtros*. Xtra Guard. Recuperado 11 22, 2021, de <https://www.xtraguardsfilters.com/informacion>
66. Zambrano, J. (2016) Clasificación de los organigramas y su importancia como guía y apoyo para la toma de decisiones en las empresas. *Utmach*. Doi: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/7982>

ANEXOS

Anexo 1

RATE REQUEST



Enquiry Details

Enquiry Date: Tuesday 22 Feb 22 16:33
Enquiry Type: Rate Request - Import
Name: Paula Carmona
Telephone: 59397902343
Email: paulamartinacarmona99@hotmail.com
Details: I would like to make a rate enquiry.
Company name: Empresa Austrofil
Company postcode:
Company country: Colombia
Agency: Colombia

Rate Request Details

Description: ENVIO DE COLOMBIA A ECUADOR

Collection point	Port of loading	Port of discharge	Delivery point
	Puerto Buenaventura, Colombia	Puerto Maritimo de Guayaquil, Ecuador	
Container types	Commodity type	Additional services	Volume
20' Dry van	Chemicals and Petrochemicals		1 Container(s) per One off
Dimensions - weight			
3845	Total FOB Price	\$1380	
	Local Shipping Costs	\$750	
	TOTAL		\$2130